



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus– ja sotsiaalinstituut

Karin Teedla

**HOOAJATÖÖTAJATE SOTSIALISEERUMINE JA
PSÜHHOLOOGILINE LEPE KIVIÕLI SEIKLUSKESKUST
OPEREERIVATE ETTEVÕTETE NÄITEL**

SOCIALIZATION AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT OF
SEASONAL EMPLOYEES OF COMPANIES OPERATING
KIVIÕLI ADVENTURE CENTRE

Magistritöö
Majandusarvestuse ja finantsjuhtimise õppekava

Juhendaja: lektor Katriin Visnapuu, *MSc*

Tartu 2021

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Karin Teedla		Õppekava: Majandusarvestus- ja finantsjuhtimine	
Pealkiri: Hooajatöötajate sotsialiseerumine ja psühholoogiline lepe Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete näitel			
Lehekülgi: 103	Jooniseid: 16	Tabeleid: 3	Lisasid: 9
Osakond: Majandus- ja sotsiaalinstituut			
Uurimisvaldkond : Sotsiaalteadused, organisatsiooniteadus S189			
Juhendaja: Katriin Visnapuu			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2021			
Hooajateenuseid pakkuvad ettevõtted palkavad igal hooajal oma eesmärkide täitmiseks ajutist tööjõudu. Hästi toimiva töösuhete kujundamiseks on oluline mõista vastastikuseid ootuseid, et tagada nende täitmine.			
Magistritöö eesmärk on välja selgitada Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete hooajatöötajate hinnangud sotsialiseerumisele, psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele ja leida seosed sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ning emotsionaalse pühendumise vahel. Empiirilise uuringu eesmärgi täitmiseks viidi läbi ankeetküsitlus Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate seas.			
Uuringu tulemustest selgus, et sotsialiseerumise tulemusel on töötajad mõistnud, millised on ettevõtte eesmärgid, kuidas ettevõtte toimib ja mida neilt oodatakse. Tööandja poolt pakutav väljaõpe on olnud tulemuslik ja andnud töötajatele vajalikud teadmised ning oskused oma tööülesannete edukaks täitmiseks. Töötajad on üldiselt rahul ettevõttes pakutavate hüvedega ja sooviksid jätkata töösuhet ka järgnevatel hooaegadel. Kõige olulisemat roll sotsialiseerumisel omavad töökaaslastega suhtlemine ja nende toetus.			
Psühholoogilise leppe tööandja tajutud kohustuste hinnangutest selgus, et hooajatöötajate jaoks on oluline töö mitmekesisus ja vastavus nende teadmistele ning oskustele. Töötajad			

tähtsustavad kolleegide vahelisi positiivseid suhteid töökohal, juhtide ja kolleegide toetavat suhtumist, head koostööd tööandjaga, positiivse tööõhkkonna loomist ja uute inimestega tutvumist. Töötajad ootavad tööandjalt avatud suhtlemist ja õigeaegselt olulise informatsiooni edastamist. Karjääriarengu valdkonnas näevad hooajatöötajad tööandja kohustusena kõige enam võimalust arendada teadmisi ja oskusi ning tingimuste loomist edu saavutamiseks oma töövaldkonnas. Hooajatöötajad tunnevad, et nad on kohustatud järgima ettevõtte reegleid ja eeskirju, kaitsma ettevõtte mainet, tegema kolleegidega koostööd, pakkuma klientidele head teenust, abistama oma kolleege nende töös ja keskenduma tööle vaid tööasjadele.

Uuringu tulemustest nähtus, et emotsionaalne pühendumine on positiivselt seotud sotsialiseerumise ja tööandja kohustuste täitmisega ning tööandja kohustust täitmine on positiivselt seotud sotsialiseerumisega.

Magistritöö uuringu tulemused võimaldavad tööandjal paremini mõista hooajatöötajate ootusi, et tagada tulemusliku töösuhte kujunemine.

Märksõnad: sotsialiseerumine, psühholoogiline lepe, emotsionaalne pühendumine

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Masters's Thesis	
Author: Karin Teedla		Curriculum: Accounting and Financial Management	
Title: Socialization and Psychological Contract of Seasonal Employees of Companies Operating Kiviõli Adventure Centre			
Pages: 103	Figures: 16	Tables: 3	Appendixes: 9
Department: The Institute of Economics and Social Sciences Field of research and (CERC S) code: Social sciences, organizational science S189 Supervisor: Katriin Visnapuu Place and date: Tartu 2021			
<p>Seasonal companies hire temporary employees each season to meet their goals. Understanding mutual expectations is important for developing a well-functioning employment relationship.</p> <p>The aim of this Master's thesis is to describe the assessments of seasonal employees of the companies operating Kiviõli Adventure Centre about socialization, the perceived obligations contained in the psychological contract and to find the possible associations between socialization, the psychological contract and emotional commitment. In order to fulfill the aim of the empirical study, a questionnaire survey was conducted among seasonal employees of Kiviõli Adventure Center.</p> <p>The results of the Master's thesis showed that as a result of socialization, employees have understood the company's goals, how the company operates and what is expected of them. The training provided by the employer has been effective and has provided the employees with the necessary knowledge and skills to successfully perform their tasks. Employees are generally satisfied with the benefits offered by the company and would like to continue their employment in the following seasons. The most important role in socialization is communication with and support from co-workers.</p>			

Assessments of the perceived obligations of the employer in the psychological contract revealed that diversity of work and compliance with their knowledge and skills are important for seasonal employees. Employees emphasize positive relationships between colleagues in the workplace, a supportive attitude from managers and colleagues, good cooperation with the employer, positive work atmosphere and meeting new people. Employees expect the employer to communicate openly and to provide important information in a timely manner. In the field of career development, seasonal workers consider creating conditions for success in their field of work and opportunities to develop knowledge and skills as employer's obligations. Seasonal employees feel obliged to follow the company's rules and regulations, protect the company's reputation, work with colleagues, provide good service to customers, assist their colleagues in their work and focus only on work.

The results also showed that emotional commitment is positively related to socialization and fulfillment of the employer's obligations included in the psychological contract, and fulfillment of the employer's obligation is positively related to socialization.

The results of the Master's thesis enable the employer to better understand the expectations of seasonal employees in order to ensure the development of an effective employment relationship.

Keywords: socialization, psychological contract, emotional commitment

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	7
1. SOTSIALISEERUMISE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE TEOOREETILISED ALUSED.....	10
1.1. Sotsialiseerumise olemus ja olulisus.....	10
1.2. Psühholoogilise leppe olemus ja kujunemine.....	19
1.3. Sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe vahelised seosed.....	30
1.4. Emotsionaalne pühendumine.....	33
1.5. Hooajateenuseid pakkuva ettevõtte eripära.....	35
2. HOOAJATÖÖTAJATE SOTSIALISEERUMINE, PSÜHHOLOOGILINE LEPE JA EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE.....	39
2.1. Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete lühitutvustus, uuringu meetodika ja valim.....	39
2.2. Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate sotsialiseerumine ja emotsionaalne pühendumine.....	45
2.3. Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate psühholoogilised lepped.....	52
2.4. Sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise vahelised seosed Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate seas.....	63
2.5. Järeldused ja arutelu.....	65
KOKKUVÕTE.....	73
KASUTATUD KIRJANDUS.....	76
LISAD.....	83
Lisa 1. Küsimustik.....	84
Lisa 2. Sotsialiseerumine vanusegruppide lõikes.....	91
Lisa 3. Sotsialiseerumine sugude lõikes.....	92
Lisa 4. Sotsialiseerumine tööstaaži lõikes.....	93
Lisa 5. Emotsionaalne pühendumine vanusegruppide ja sugude lõikes.....	94
Lisa 6. Emotsionaalne pühendumine tööstaaži lõikes.....	95
Lisa 7. Psühholoogiline lepe ja selle täitmine vanusegruppide ja sugude lõikes.....	96
Lisa 8. Psühholoogiline lepe ja selle täitmine tööstaaži lõikes.....	99
Lisa 9. Psühholoogilise leppe, selle täitmise ja sotsialiseerumise valdkondade ning emotsionaalse pühendumise vahelised seosed.....	102
Lihtlitsents.....	103

SISSEJUHATUS

Igal organisatsioonis on eesmärgid, mille elluviimiseks vajatakse inimesi, kelle teadmiste, oskuste ja pühendumise mõju organisatsiooni tulemuslikkusele on hakatud üha rohkem väärtustama. Tõhusa personalijuhtimise kaudu on võimalik tagada, et organisatsioon valitud suunal liiguks ja seatud sihtideni jõuaks. Kuna töötajad on osa teenusest, siis esindavad nad organisatsiooni ja aitavad kaasa organisatsiooni kuvandi loomisele, mistõttu on töötajad ja nende efektiivne juhtimine teenuse kvaliteedi, klientide rahulolu ja lojaalsuse seisukohast olulise tähtsusega.

Ettevõtte, kes pakuvad hooajalisi teenuseid, vajavad igal aastal lisatööjõudu. Lisaks uutele töötajatele naasevad igal hooajal paljud ettevõtte tegevusvaldkonnas juba varasemat kogenumust omavad töötajad, millest tulenevalt kujuneb organisatsioonis igal hooajal omanäoline meeskond. Töötajad astuvad töösuhtesse teatud ebakindlusega, kuna nad ei pruugi olla tuttavad ettevõtte tegevuse ja rolliga, mille täitmist neilt oodatakse. Selleks, et vähendada töötajate ebakindlust ja soodustada töötajate kohanemist on esialgsed kogemused organisatsiooniga olulise tähtsusega, kuna nad mõjutavad töötajate käitumist ja suhtumist töösse. Sellest tulenevalt on oluline pöörata tähelepanu töötajate sotsialiseerumisele, mille tulemusel mõistab töötaja ettevõtte toimimise põhimõtteid, oma rolli ettevõttes, omandab tööülesannete täitmiseks vajalikud teadmised ja oskused, võtab omaks ettevõtte kultuuri ja tavade, loob usaldusväärsed suhted teiste ettevõtte liikmetega ning on ettevõttes kohanenud (Taormina 1997: 29). Ettevõttes kasutusel oleva sotsialiseerumisprotsessi mõistmine võimaldab lühendada uute töötajate sotsialiseerumiseks kuluvat aega keskendudes probleemsete valdkondade parendamisele, mille tulemusel on sotsialiseerumisprotsess efektiivsem.

Hästi korraldatud organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessi ja regulaarse väljaõppe pakkumise tulemusena on töötajad produktiivsed, pühendunud ja rahulolevad oma tööga, soovivad klientidele kvaliteetset teenust osutada ning organisatsiooniga oma töösuhet jätkata (Kuslivan et al. 2010 196).

Kuna töötaja rahulolu oma tööga väljendub nende suhtumises ja käitumises, mida tunnetavad ettevõtte kliendid, siis tuleb ettevõttel pöörata tähelepanu töötajate ootuste ja vajaduste täitmisele. (Ismert, Petrick 2004: 49) Kõiki töötaja ja tööandja vastastikuseid ootuseid ei ole välja toodud üheski töötaja ja tööandja vahelises ametlikus lepingus, kuid sellest hoolimata oodatakse teineteiselt nende täitmist, mis omakorda mõjutab osapoolte igapäevast käitumist ja suhtumist ning on eduka töösuhte aluseks (Conway, Briner 2005: 12). Töötaja individuaalset uskumust kahe osapoolte vastastikustest kohustustest käsitletakse psühholoogilise leppena (Rousseau 1990: 390). Psühholoogilise leppe uurimine aitab ettevõttel mõista töötajate ootusi, et kujundada usalduslik ja mõlema osapoolte vajadusi täitev töösuhe. See, kuidas inimene tunnetab enda ja tööandja vahelist suhet mõjutab töötaja pühendumist väljendavaid hoiakuid (Mowday *et al.* 1982: 28).

Kiviõli Seikluskeskus, mida opereerivad Bris Teenused OÜ ja Extreme Catering OÜ, on Ida-Virumaal atraktiivne hooajatöö pakkuja nii suvel kui ka talvel kaasates oma meeskonda igal hooajal nii varasemat töökogemust omavaid kui ka uusi hooajatöötajaid. Kuna hooaeg on ajaliselt piiratud, siis tuleb töötajatel lühikese aja jooksul mõista ettevõtte toimimist, oma töökohustusi ning ettevõttega kohaneda, et tagada klientidele kvaliteetse teenuse osutamine. Hästi toimiva töösuhte kujundamiseks on oluline mõista vastastikuseid ootuseid, et tagada nende täitmine.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete hooajatöötajate hinnangud sotsialiseerumisele, psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele ja leida seosed sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ning emotsionaalse pühendumise vahel.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada sotsialiseerumise olemust ja olulisust;
- 2) selgitada psühholoogilise leppe mõistet ja kujunemist;
- 3) anda varasemate uurimistööde põhjal ülevaade sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe vahelistest seostest;
- 4) selgitada emotsionaalse pühendumise olemust;
- 5) anda ülevaade hooajateenuseid pakkuva ettevõtte eripärast;

- 6) selgitada välja hooajatöötajate hinnangud sotsialiseerumisele ja psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele;
- 7) leida seosed hooajatöötajate sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise vahel.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses peatükis selgitatakse sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe olemust ja olulisust, antakse varasemate uurimistööde põhjal ülevaade sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe vahelistest seostest, selgitatakse emotsionaalse pühendumise olemust ning kirjeldatakse hooajateenuseid pakkuva ettevõtte eripära. Teises peatükis antakse esmalt ülevaade Kiviõli Seikluskeskust opereerivatest ettevõtetest ja kirjeldatakse uuringu valimit ning metoodikat. Seejärel keskendutakse empiirilise uurimuse tulemustele ja arutelule.

Magistritöö tulemusi on hooajatööd pakkuvatel ettevõtetel võimalik kasutada sotsialiseerumisprotsessi ja hooajatöötajate ootuste mõistmiseks, et soodustada mõlemaid pooli rahuldava psühholoogilise leppe kujunemine ja suurendada töötajate emotsionaalset pühendumist.

1. SOTSIALISEERUMISE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE TEOOREETILISED ALUSED

1.1. Sotsialiseerumise olemus ja olulisus

Sotsialiseerumise mõiste võeti kasutusele viitamaks protsessile, mille käigus inimesed grupi, organisatsiooni või ühiskonnaga kohanevad. Sotsialiseerumist on määratletud nii psühholoogilisest kui ka sotsioloogilisest aspektist. Mõned definitsioonid keskenduvad inimesele, näiteks imikule, kes peab aktiivselt kohanema ühiskonna või kultuuriga, samas kui teised definitsioonid keskenduvad sotsiaalsele kontekstile, näiteks organisatsioonile, kes esitab kohanemiseks reeglid ja piirangud, millele üksikisik peab vastama. Enamik organisatsiooniteoreetikuid näib eelistavat viimast. (Taormina 1994: 133)

Ühed esimestest, kes avasid organisatsiooni sotsialiseerumise mõiste sisu, olid Van Maanen ja Schein. Nad väitsid, et organisatsiooni sotsialiseerumine on protsess, mille käigus omandab indiviid organisatsioonis rolli täitmiseks vajalikud sotsiaalsed teadmised ja oskused. (Van Maanen, Schein 1979: 211) Fisheri käsitle kohaselt on sotsialiseerumine ühine protsess, kus organisatsioon püüab mõjutada ja kujundada oma liikmeid ning töötaja üritab määratleda enda jaoks vastuvõetavat rolli organisatsioonis (Fisher 1986 ref Bauer *et al.* 1998: 150)

Taormina definitsiooni kohaselt on organisatsiooni sotsialiseerumine protsess, mille käigus omandab inimene vajalikud tööoskused, mõistab organisatsiooni toimimist, loob usaldusliku ja toetava suhte töökaaslastega ning aktsepteerib ettevõtte toimimispõhimõtteid (Taormina 1997: 29). Bauer ja Erdogan määratlesid organisatsiooni sotsialiseerumist kui protsessi, mis aitab uutel töötajatel omandada teadmisi, oskusi ja kombeid, mis on vajalikud, et olla uuel töökohal edukas ning saada organisatsiooni kõrvalseisjatest organisatsiooni liikmeteks (Bauer, Erdogan 2010: 51). Chao defineeris organisatsiooni sotsialiseerumist õppimis- ja kohanemisprotsessina, mis võimaldab isikul täita organisatsioonis rolli, mis vastab nii organisatsiooni kui ka indiviidi vajadustele. Tegemist on dünaamilise protsessiga, mis leiab aset siis, kui isik asub organisatsiooni tööle või tema roll organisatsioonisiselt muutub.

Protsess hõlmab nii organisatsiooni kui ka üksikisiku tehtavaid pingutusi tööga kohanemisel. (Chao 2012: 579, 582)

Ehkki rahuldava sotsialiseerumise määratluse leidmine võib olla lihtne, on selle mõõtmine palju keerulisem. Töötajate organisatsiooni sotsialiseerumise hindamiseks mõeldud standardinstrumendi loomise probleem ei tulene ainult uurijate vaatenurkade erinevustest. See on tingitud ka töötajate isiksuste ja elukutsete erinevustest, organisatsioonide suuruste ning tüüpide mitmekesisusest, samuti kultuurilistest erinevustest organisatsioonide ja ka ühiskondade vahel, kus nad eksisteerivad. (Taormina 1994: 133)

Van Maanen ja Schein väitsid, et teadmised ja oskused, mida inimesed oma rolli kohta organisatsioonis omandavad sõltub suuresti sellest, kuidas nad neid omandavad (Van Maanen, Schein 1979: 209). Teisiti öeldes võivad taktikad, mida organisatsioonid töötajate sotsialiseerumisprotsessi käigus kasutavad, mõjutada seda, kuidas nad tajuvad oma rolli organisatsioonis, organisatsioonikultuuri ja sobivust nendega (Tuttle 2002: 72). Van Maanen ja Schein määratlesid sotsialiseerumise taktikate kontseptsiooni, mida organisatsioonid kasutavad uute töötajate mõjutamisel, kuue dimensioonina:

- 1) kollektiivsed versus individuaalsed taktikad (kas uued töötajad läbivad sarnaseid õppimiskogemusi ühiselt või individuaalselt);
- 2) ametlikud versus mitteametlikud taktikad (kas uued töötajad eraldatakse selgelt määratletud tegevuste ajaks teistest organisatsiooni töötajatest või töötavad nad koos praeguste töötajatega omandades teadmisi ja kogemusi töö käigus);
- 3) järjestikused versus juhuslikud taktikad (kas uue töötaja sotsialiseerumise protsessi etapid või tegevuste järjestus, mille käigus omandab ta rolli ja staatuse organisatsioonis, on eelnevalt kindlaks määratud ja uutele töötajale teada või on need pidevalt muutuvad ja töötajale ebaselged);
- 4) kindlad versus muutlikud taktikad (kas sotsialiseerumise etappide läbimise ajakava on uutele töötajatele teada või mitte);
- 5) järjestikused versus katkendlikud taktikad (kas kogenumad töötajad on uustulnukatele eeskujuks ja aitavad neil organisatsioonis kohaneda või mitte);
- 6) aktsepteerivad versus loobuvad taktikad (kas uustulnukad saavad praegustelt organisatsiooni liikmetelt positiivset või negatiivset toetust). (Ellis *et al.* 2015: 306, Van Maanen 1978)

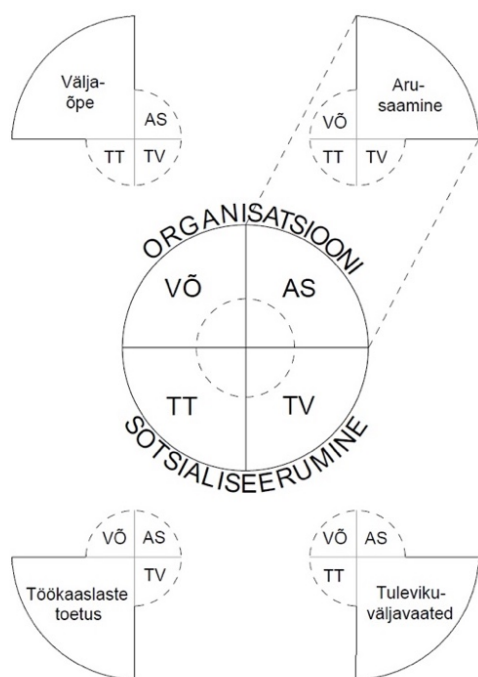
Chao *et al.* (1994: 731) mitmeetapilise uuringu käigus arendasid nad sotsialiseerumist käsitleva kirjanduse põhjal, eelkõige tuginedes Scheini (1968, 1971), Feldmani (1981) ja Fisheri (1986) organisatsiooni sotsialiseerumise teooriatele, välja kuus organisatsiooni sotsialiseerumise dimensiooni – valdkonnad, mille kohta omandavad uued töötajad protsessi käigus uusi teadmisi:

- 1) **Eeldused, mis on tulemuslikult töötamise aluseks.** Töötaja, kelle jaoks on töösuhte jätkamine oluline, omandab uusi teadmisi ja oskusi, et oma tööülesandeid edukalt täita. Feldman väitis, et ükskõik kui motiveeritud töötaja ka ei oleks, siis ilma tööks vajalike oskusteta, on tal edu saavutamiseks väike võimalus.
- 2) **Inimesed.** Sotsialiseerumine hõlmab eduka ja rahuldust pakuva töösuhte loomist organisatsiooni liikmetega. Fisher tõi välja, et tööle asumisel õigete inimestega kontakti leidmine, kes jagaksid töötajaga oma kogemusi ja teadmisi organisatsiooni, meeskonna ning töö kohta, mängib sotsialiseerumisel kesket rolli. Isiksuseomadused, grupidünaamika ja tööväliste huvide sarnasus, samuti suhted töökohal ning reglementeeritud organisatsioonilised suhted mõjutavad seda, kui hästi teised organisatsiooni liikmed aktsepteerivad isiku sotsiaalseid oskusi ja käitumist.
- 3) **Poliitika.** Dimensioon puudutab informatsiooni omandamist ametlike ja mitteametlike töösuhete ning organisatsioonisiseste võimustruktuuride kohta. Schein väitis, et töötaja peab oma uue rolli täitmiseks õppima organisatsioonis aktsepteeritavaid käitumismustreid.
- 4) **Keel.** Organisatsioonile või erialale omase tehnilise keele, slängi või akronüümide selgeks õppimine, mis hõlbustab suhtlemist teiste organisatsiooni liikmetega.
- 5) **Organisatsiooni eesmärgid ja väärtused.** Konkreetse organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste, sealhulgas kirjutamata ja vaikivate reeglite, normide ning eesmärkide mõistmine, mis peegeldavad organisatsioonikultuuri.
- 6) **Ajalugu.** Teadmised organisatsiooni ajaloo ja liikmete kohta, mis aitavad töötajal mõista, milline käitumine on organisatsioonis suhtlemisel ja erinevates situatsioonides sobiv või sobimatu. (Chao *et al.* 1994: 731, 732, Feldman 1981: 313, Fisher 1986 ref Chao *et al.* 1994: 731, Schein 1968 ref Chao *et al.* 1994: 732)

Erinevate autorite käsitleste põhjal võib järeldada, et igasugune organisatsiooni sotsialiseerumist mõõtev meede peaks kajastama, kuivõrd on töötaja nõustunud või kohanenud organisatsiooni erinevate omaduste ja nõudmistega. Samamoodi nagu on inimese sotsialiseerumine ühiskonda kestev protsess, mille käigus kohanetakse uute

rollidega, on ka organisatsiooni sotsialiseerumine pidev protsess. Sellest tulenevalt peaks saama meedet kasutada mitte ainult uute töötajate, vaid ka organisatsioonis juba töötavate inimeste sotsialiseerumise hindamiseks ükskõik millisel töötamise ajahetkel. (Taormina 2004: 77)

Taormina tõi oma uuringus, mille eesmärgiks oli luua standardne ja usaldusväärne meede organisatsiooni sotsialiseerumise hindamiseks, välja neli aspekti, mis on sotsialiseerumise hindamise seisukohast olulised. Nendeks on 1) organisatsiooni poolt pakutav väljaõpe; 2) töötajate arusaamine tööst ja organisatsiooni toimimisest; 3) töökaaslaste toetus; 4) tulevikuväljavaated organisatsioonis. (Taormina 1994: 134) Sotsialiseerumise valdkonnad ja nende omavahelised seosed on välja toodud joonisel 1.



Joonis 1. Organisatsiooni sotsialiseerumise aspektid (Taormina 1997: 30)

Joonisel 1 toodud sotsiaalse hindamise mudelis on nimetatud aspektid omavahel tihedalt seotud, kattuvad üksteisega ja moodustavad tervikliku protsessi. Kõiki nelja aspekti võib käsitleda kui valdkondi ja igast valdkonnast võib leida dimensioone ja tegureid, mida on käsitletud ka varasemates uuringutes. Näiteks kuus dimensiooni, mida Chao *et al.* (1994) oma uurimuses käsitlesid sobivad Taormina välja toodud valdkondadesse. Nimelt Chao *et al.* (1994) välja toodud dimensioonidest teadlikkuse, kuidas tulemuslikult töötada, võib paigutada Taormina esitatud väljaõppe valdkonda; organisatsiooni ajaloo, eesmärgid,

väärtused, poliitika ning keele arusaamise valdkonda ja inimesed töökaaslaste toetuse valdkonda. (Taormina 1997: 30) Fisher iseloomustas sotsialiseerumist kui õppimis- ja muutumisprotsessi, mille käigus organisatsiooni sisenejad kõigepealt taipavad, et õppimine on vajalik ja teevad kindlaks, mida ja kellelt neil on vaja õppida; seejärel omandavad teadmisi organisatsiooni kohta, kuhu nad on tööle asunud; teevad endale selgeks, kuidas oma tööülesandeid täita ja õpivad töötama meeskonnas (Fisher 1986 ref Bauer *et al.* 1998: 152). Tema uuringus tuvastatud erinevad õppimistüübid sobituvad oma iseloomult Taormina esitatud nelja valdkonda, mis omavahel põimuvad ja on suuresti seotud erinevate teadmiste omandamisega, et organisatsiooniga kohaneda, oma tööülesandeid edukalt täita ja luua toimiv ning tulemusrikas töösuhe.

Taormina kirjeldab väljaõppe dimensiooni kui tööga seotud oskuste ja võimete arendamist. Väljaõpet defineerib ta kui toimingut, protsessi või meetodit, mille abil omandatakse funktsionaalsed teadmised ja oskused, mis on vajalikud konkreetse töö tegemiseks. Väljaõpe võib olla nii formaalne kui ka mitteformaalne. (Taormina 1997: 31) Formaalne väljaõpe on enamjaolt organiseeritud ja struktureeritud õpieesmärkidega, hõlmates töövälisest klassiruumi või veebikursust, töötubasid ja seminare, keskendudes tööks vajaminevate teadmiste ja oskuste arendamisele. Mitteformaalne õpe on oskuste arendamine, mis leiab enamasti aset töökohas regulaarsete tööülesannete täitmise ajal. Näiteks hõlmab mitteformaalne õpe selliseid tegevusi nagu töökaaslastega uute ideede või esinenud probleemide arutamine, töökaaslaste vaatlemine nende tööülesannete täitmise ajal eesmärgiga täiendada oma teadmisi ja oskusi näiteks erinevate seadmete kasutamisel. (Rowold, Kauffeld 2009: 92) Väljaõpe on kestav protsess, kuna leiab aset organisatsiooni sotsialiseerumise protsessi erinevates etappides ja töösuhte jooksul organisatsioonis toimuvad muudatused nõuavad töötajate teadmiste ning oskuste pidevat täiendamist (Taormina 1997: 32).

Tihti peale ei suuda tööandjad töötajale selgelt väljendada, mis eesmärgi töötaja koolitamine täidab ja kuidas väljaõppe läbimine töötajale kasuks tuleb, sellest tingituna ei pruugi aga töötajad olla pärast väljaõppe läbimist võimelised tegema seda, mida neilt oodatakse. (Shaheen *et al.* 2013: 161) Selle vältimiseks on tööandjal oluline kasutada võimalikult efektiivseid kommunikatsioonimeetmeid, et tagada sotsialiseerumisprotsessis töötaja täielik arusaamine tööandja eesmärkidest ja ootustest.

Taormina (1997: 34) välja toodud arusaamise aspekt viitab sotsialiseerumise puhul konkreetselt sellele, mil määral töötaja täielikult mõistab ja on võimeline ellu rakendama oma teadmisi töökoha, organisatsiooni, selle inimeste ja kultuuri kohta. Morrison on varasemate uurimistööde põhjal toonud välja seitse tüüpi informatsiooni, mida töötaja sotsialiseerumisel peaks omandama: 1) tehniline – kuidas oma tööülesandeid täita; 2) viitav – millised on nõudmised ja ootused töötaja rollile; 3) sotsiaalne – teave teiste inimeste ja suhete kohta; 4) tagasiside – kuidas teised hindavad isiku töötulemusi ja käitumist; 5) normatiivne – teave organisatsioonikultuuri kohta; 6) organisatsiooniline – millised on ettevõtte struktuur, toimimispõhimõtted, tooted/teenused, majandustulemused; 7) poliitiline – organisatsioonisisene võimujaotus (Morrison 1995: 133, 134). Morrisoni uuringu tulemuste kohaselt otsivad uued töötajad tehnilist teavet, informatsiooni töörollile esitatud nõudmiste kohta ja tagasisidet töötulemustele oma vahetult juhilt ning normatiivset ja sotsiaalset teavet pigem töökaaslastelt (Morrison 1993: 557). Ostroff ja Kozlowski tõid oma uuringus välja ka asjaolu, et uued töötajad, kellele on määratud mentorid õpivad oma organisatsiooni kohta palju rohkem, kui need uustulnukad, kellel mentorit ei ole (Ostroff ja Kozlowski 1993: 180). Tihtipeale pakuvad tööandjad esimestel päevadel uutele töötajatele lühikest sissejuhatust organisatsiooni, mis hõlmab erinevaid tegevusi, sealhulgas töötajate tervitamist; organisatsiooni ajaloo, toodete, teenuste, poliitikate, reeglite, missiooni ja filosoofia kohta teabe jagamist ning põhimõtete tõlgendamist; uue töötaja tutvustamist kolleegidele; ülevaate andmist töötajale pakutavatest soodustustest ja ohutusreeglitest, ning töötajale juhendaja määramist, et pakkuda talle tuge tööga kohanemisel (Davis 1994 ref Jablin 2001: 760).

Oluline aspekt töötaja sotsialiseerumisel on töökaaslaste toetus, mida Taormina on defineerinud kui emotsionaalset, moraalset või praktilist abi, mida töökaaslased pakuvad eesmärgiga leevendada uue olukorraga kohanemisel tekkivat ärevust, hirmu või kahtlusi. Emotsionaalne ja moraalne tugi viitavad peamiselt verbaalsele julgustamisele, näiteks tunnustuse otsimisele, kuigi see võib sisaldada ka käitumuslikku lohutust, näiteks kallistusi. Praktilise abina võib käsitleda töövahendite laenamist töökaaslasele. Töökaaslaste toetuse puudumise tõttu võib töötaja tunda end tõrjutuna, mis võib viia stressini, töötulemuste halvenemise ja töölt lahkumiseni. Kuna organisatsioonide kollektiivides toimub pidevaid liikumisi, siis tuleb töökaaslastega suhete loomiseks ja hoidmiseks järjepidevalt tööd teha. (Taormina 1997: 37, 39) Töökaaslaste toetuse olulisust on rõhutanud oma uuringus ka Louis *et al*, kes leidsid, et töötaja sotsialiseerumisel on kõige olulisem roll juhtide, samal

ametipositsioonil olevate töökaaslaste ja kogenud kaastöötajatega suhtlemine, kuna nende toetus ja abi aitavad uuel töötajal paremini kohaneda, omandada teadmisi organisatsiooni toimimise kohta ja saada organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks (Louis *et al.* 1983: 860). Nad rõhutasid ka, et juhendaja toetus sotsialiseerumisprotsessi ajal mõjutab töötaja töö tulemuslikkust, organisatsioonikultuuri omandamist, töötaja rahulolu, pühendumist ja töötamise kestvust (Sealsamas 1983: 864).

Tulevikuväljavaated organisatsioonis väljendavad töötaja hinnangut enda pikaajalisele tulevikuperspektiivile organisatsioonis ja määravad ära, kas töötaja soovib töösuhet jätkata (Taormina 2004: 78). Aspektid, mis on seotud töötaja sooviga jääda organisatsiooni pikemaks ajaks tööle, hõlmavad näiteks töötaja ootusi töötasule ja selle võimalikule tõusule, uutele väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele tulevikus, ametikõrgenduse, lisatasu, soodustuste ning tunnustuse saamisele (Taormina 1997: 41).

Selleks, et töötajate sotsialiseerumine organisatsiooni oleks edukas, peaksid personalijuhtimise spetsialistid kavandama töötajate sotsialiseerumise selliselt, et need sisaldaksid olulise elemendina väljaõpet. Väljaõppe läbiviimine tuleks kujundada vastavalt töötajate individuaalsetele vajadustele. Selleks tuleks välja selgitada, millistes valdkondades ja millises mahus on töötajad erinevaid koolitusi läbinud, et tööandja poolt võimaldatav väljaõpe pakuks pigem uusi oskusi ja teadmisi kui kordaks juba omandatud. Väljaõpe peaks toimuma järjepidevalt ja sisaldama nii formaalseid kui ka mitteformaalseid elemente. Näiteks formaalne väljaõpe korraldatakse siis, kui inimene alustab organisatsioonis tööd, pärast seda aga määratakse töötajale mentor, kes jagab oma teadmisi ja kogemusi vastavalt töötaja vajadustele. (Taormina 1997: 34)

Lisaks tuleks personalijuhtimise spetsialistidel tähelepanu pöörata ka informatsiooni edastamise ja tagasisidesüsteemi loomisele, mis tagab, et töötajad mõistavad täielikult mitte ainult oma tööd ja rolli organisatsioonis, vaid ka organisatsiooni põhimõtteid, sealhulgas selle kultuuri, struktuuri ja inimesi. (Taormina 1997: 37) Kui organisatsioon teadvustab, millist tüüpi suhtlemist sotsialiseerumisprotsessis esineb, saab ta aktiivselt tegutseda nende soodustamiseks. Näiteks töötajate juhendajad peaksid olema teadlikud, et varajane ja sage tunnustamine on töötaja jaoks oluline ning võib mõjutada isiku pühendumist ja kohanemist organisatsioonis. Juhendajate teadlikkus ja oskus tunnustust jagada võib pikendada töötaja

ametiaega organisatsioonis ja vähendada tööjõu voolavusest tingitud kulusid. (Meyers, Oetzel 2003: 451)

Organisatsiooni personalijuhtimise praktikad peaksid pakkuma töötajatele võimalusi heade suhete loomiseks töökaaslastega. Selleks võib korraldada meeskonnale erinevaid ühisüritusi (Taormina 1997: 40) Tulevikuperspektiivi seisukohast on oluline, et tööandja väljendaks selgelt, millised on töötaja arenguvõimalused organisatsioonis ja milliseid hüvesid organisatsioon pakub. See annab töötajale võimaluse otsustada, kas organisatsiooni poolt pakutav vastab tema ootustele, et luua avatud ja kestev töösuhe.

Erinevalt Taormina käsitlusest, mille kohaselt on sotsialiseerumine kestev protsess, on teised sotsialiseerumise valdkonna uurijad välja toonud, et sotsialiseerumisprotsessis võib selgelt eristada kolme etappi, mida töötajad uue organisatsiooniga kohanedes läbivad. Feldmani käsitluse kohaselt algab sotsialiseerumisprotsess juba enne töötajate sisenemist organisatsiooni. Esimeses etapis, enne töö vastuvõtmist ja tööle asumist, püüavad inimesed saada täieliku ettekujutuse sellest, milline on elu organisatsioonis tegelikult. (Feldman 1976: 65) Töötajate ootused uuele töökeskkonnale ja oma rollile organisatsioonis kujunevad samuti selles etapis, värbamise ja valiku ajal, kus probleemseks võib kujuneda olukord, kui töötajate ootused ei vasta tegelikkusele. Tööle kandideerijatele täpse töökirjelduse pakkumine soodustab realistlike ootuste kujunemist seoses töö ja organisatsiooniga. (Major *et al.* 1995: 418, 419) Töötajad keskenduvad selles protsessis teadlikult sellise töökohta otsimisele, kus nad saaksid oma andeid kõige parimal viisil ära kasutada ja töötada koos inimestega, kelle seltskonnas nad ennast hästi tunneksid. (Feldman 1976: 65)

Sotsialiseerumisprotsessi teises etapis, organisatsiooni sisenemise etapis, alustab töötaja organisatsioonis tööd ja püüab saada töökollektiivi liikmeks. Selles etapis loovad töötajad uued suhted kaastöötajate ja juhendajatega nii tööülesannete täitmise kui ka puhkeaja käigus. Samuti õpivad töötajad täitma oma uusi tööülesandeid, mis hõlmab mitte ainult uute oskuste õppimist, vaid ka näiteks töös kasutatavate seadmete käsitlemise ja hooldusega tutvumist ning nende tööga seotud bürokraatlike protseduuride õppimist. Lisaks teadvustavad nad endale, milline on nende roll organisatsioonis. Nad üritavad täpselt määratleda, milliseid ülesandeid nad peavad täitma, millised peavad olema nende ülesannete prioriteedid ja kuidas nad peavad oma tööaja nende vahel jaotama. Etapi lõpus hindavad nad oma edusamme ja püüavad koostöös töökaaslastega kindlaks määrata, kui hästi on nad oma tööülesannetega

seni hakkama saanud ning millised on nende tugevused ja nõrkused konkreetsetes töövaldkondades. (Feldman 1976: 66, 67) Ka Jablin on välja toonud, et selle perioodi lõppedes peaks uustulnukatel olema piisav arusaam organisatsioonist, töökohast ja inimestest, kellega nad koos töötavad. Probleem, millega erinevad teadlased aga silmitsi seisavad, seisneb sotsialiseerumise etappide ajalises eristamises. Erinevate autorite käsitluse kohaselt lõpeb organisatsiooni sisenemise etapp umbes kolm kuni kuus kuud pärast organisatsiooni tööle asumist. Kuigi paljud organisatsioonid käsitlevad näiteks kuuekuulist katseaega kohanemise perioodina, ei tähenda, et sotsialiseerumine organisatsiooni poleks toimunud juba enne selle lõppu. Uuringud on näidanud ka, et organisatsiooni sotsialiseerumine võib toimuda väga kiiresti ja vaid mõne päevaga omandavad uued töötajad organisatsioonis omaksvõetava käitumise ja hoiaku. (Jablin 2001: 758)

Kolmandas sotsialiseerumise etapis, kui töötaja on tööga kohanenud ja teda on aktsepteeritud organisatsiooni liikmena, peab ta lahendama kahte tüüpi konflikte. Esiteks võivad tekkida konfliktid töö- ja eraelu vahel, mis on tingitud näiteks tööaja korraldusest või töö negatiivsest mõjust eraelule. Teiseks võib esineda konflikte organisatsiooni liikmete vahel, kuna nende ootused töötajale võivad suuresti erineda. (Feldman 1976: 69)

Töötaja sotsialiseerumisprotsessi mõistmine on organisatsiooni jaoks oluline mitmel põhjusel. Esiteks võimaldab sotsialiseerumise mõistmine organisatsioonil säilitada väärtuslikke töötajaid, hoides sealjuures kokku väljaminekuid. Edutu sotsialiseerumine võib olla organisatsiooni jaoks väga kulukas, kuna tihtipeale investeerivad nad märkimisväärselt aega ja rahalisi vahendeid töötajate värbamiseks ja koolitamiseks. Kui töötaja ei suuda organisatsioonis kohaneda ja otsustab lahkuda, siis ei ole investeeringud tagasi teenitud ja tööandja on sunnitud alustama uue töötaja värbamise ning koolitamise protsessi otsast peale. (Bauer *et al.* 1998: 150) Ka Louis *et al.* on oma uuringus välja toonud, et kulude vähendamine on organisatsiooni juhtidele oluliseks stiimuliks, et välja selgitada sisseelamis- ja sotsialiseerumisprogrammide parendamise võimalusi (Louis *et al.* 1983: 858).

Teiseks on edukal sotsialiseerumisel tugev positiivne mõju organisatsiooni töötajate käitumisele ja suhtumisele, mis väljendub nende töö tulemuslikkuses ja pühendumises (Bauer *et al.* 1998: 150). Bauer ja Erdogan (2010: 51) on rõhutanud, et tulemuslikku sotsialiseerumist iseloomustavad efektiivsed töötajad, kes suhtuvad positiivselt oma töösse ja kes soovivad jääda organisatsiooni tööle pikemaks ajaks. Ka Louis *et al.* on esile toonud,

et sotsialiseerumisprotsessil on suur mõju üksikisikute tulemuslikkusele, mõjutades omakorda meeskonna ja organisatsiooni tulemuslikkust üldiselt. Sõltumata sellest, kas protsess on teadlikult kavandatud ja juhitud või toimub see ilma kindlaksmääratud ning ajaliselt piiritletud tegevusteta, annab sotsialiseerumine uustulnukatele märkimisväärsed teavet sobivate rollide ja käitumise kohta. (Louis *et al.* 1983: 857)

Kolmandaks on see peamiseid viise, kuidas edasi anda ja säilitada organisatsioonikultuuri. Kui sotsialiseerumine on edukas, siis mõistavad uued töötajad organisatsiooni väärtuseid ja norme, kindlustades nende jätkuvuse. Neljandaks omandavad uued töötajad sotsialiseerumisprotsessi käigus teadmisi organisatsioonipoliitika ja võimudünaamika kohta. Seega sõltub töötaja edu organisatsioonis sellest, kui hästi omandab ta organisatsioonis kehtivaid norme, mis puudutavad sobivat ja sobimatut käitumist, arusaamist, kes omab organisatsioonis võimu ja kes mitte ning kuidas saavutada ise võim ja mõju organisatsioonis. (Bauer *et al.* 1998: 150, 151)

Seda, kas sotsialiseerumine on olnud edukas ja töötajatest on saanud organisatsiooni liikmed, võib hinnata selle põhjal, millised on nende suhted organisatsiooni liikmetega, mil määral on nad mõistnud ja aktsepteerinud organisatsioonikultuuri, milline on nende seotus organisatsiooniga, mil määral tunnevad nad, et on pädevad oma töös ja nende tööd ning neid ennast väärtustatakse ja kuidas on nad organisatsiooniga üldiselt kohanenud (Meyers, Oetzel 2003: 443, 444).

1.2. Psühholoogilise leppe olemus ja kujunemine

Psühholoogiline lepe sai tuntuks 90ndate teises pooles ja on sellest ajast saati olnud laialdaselt kasutusel personalijuhtimise ja organisatsioonikäitumise valdkonnas.

Esimesena rakendas psühholoogilise leppe töökohale Ameerika Ühendriikidest pärit Chris Argyris 1960. aastal. Tootmisettevõtet käsitlevas uuringus kasutas ta terminit psühholoogiline tööleping kui töötajate ja töödejuhataja vahelist varjatud kokkulepet. Ta uskus, et kui töödejuhataja ei sekku liigselt töötajate tegevusse, võimaldab neil iseseisvalt ülesannete täitmisele keskenduda, aktsepteerib nende töökultuuri, peab lugu nende õigusest

areneda ja kasvada, tagades neile sealjuures kindla töökoha ning tööle vastava töötasu, on töötajad suure tõenäosusega produktiivsemad ja saavutavad paremaid töötulemusi, tänu millele võimaldavad nad ettevõttel areneda. Argyris tõi välja, et tööandja ei pruugi töötajate käitumist ja kultuurinorme küll heaks kiita, kuid nendele vastu hakkamine ei ole tööandja huvides, sest see võib vähendada töötajate efektiivsust. (Conway, Briner 2005: 9, 10) Üldjoontes hõlmas Argyrise uuringus kirjeldatud psühholoogiline lepe tegelikku vastastikust kokkulepet, kus pooltel oli ühine arusaam sellest, mida nad olid lepingu jätkamiseks kohustatud tegema (Roehling 1997: 207).

Levinson *et al.* (1962) määratlesid psühholoogilist lepet kui töötaja ja tööandja vastastikuseid ootuseid. Ootused võivad tuleneda alateadlikest motiividest, mistõttu ei ole osapooled tihti oma ootustest teadlikud, veel vähem teise poole omadest. Hoolimata sellest reguleerivad nad poolte omavahelisi suhteid. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 18) Ootused on suures osas vaikivad, kaudsed ja on sageli välja kujunenud enne praegust töösuhet või väljaspool seda (Conway, Briner 2005: 10, 11). Levinson *et al.* tuvastasid oma uuringu käigus, et töötajatel on alateadlikud ootused, mis on psühholoogilist laadi nagu hoolimine, ja teadlikud ootused, mis on selgesti mõistetavad ning seotud töö tulemuslikkuse, konkreetsete oskuste kasutamise, töökohal eksisteerivate sotsiaalsete suhete, töökindluse ja majanduslike hüvedega (Roehling 1997: 207). Uuringust selgus, et ettevõtte ootused töötajatele tulenevad ettevõtte ajaloost ja ärikeskkonnast. Nad arutlesid, et järeltõlge ettevõtte ootuste kohta võib teha ettevõtte tegutsemistingimuste, põhimõtete, tavade, väärtuste ja töötajate töötulemustele hindamise põhjal. (Sealsamas 1997: 208) Vastastikuste ootuste täitmine on suhte aluseks, kus töötajad täidavad ettevõtte vajadusi, kui ettevõtte täidab nende vajadusi. Seega on töötajal ja ettevõttel üksteise suhtes tugevad ootused ning nende ootuste täitmine motiveerib mõlemat osapoolt töösuhet jätkama. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 18)

Tuginedes Argyrise (1960) ja Levinson *et al.* (1962) töödele väitis Schein (1965), et psühholoogiline lepe väljendab seda, et töötajal ja tööandjal on teineteise suhtes mitmesugused vastastikused ootused, mida ei ole välja toodud üheski töötaja ja tööandja vahelises ametlikus lepingus, kuid mis määravad osapoolte käitumist. Ootused ei hõlma ainult seda, kui palju tuleb tööd teha, et oma töötasu välja teenida, vaid ka töötaja ja organisatsiooni vahelisi õigusi, kohustusi ja privileege. Näiteks, võib töötaja oodata, et ettevõtte ei vallanda teda, kuna ta on töötanud ettevõttes juba aastaid, ning ettevõtte võib oodata, et töötaja ei kahjusta ettevõtte mainet või ei avalda ettevõtte saladusi konkurentidele.

Vastavalt tema teooriale tulenevad iga töötaja ootused nende endi sisemistest vajadustest, teistelt õpitust, kehtivatest traditsioonidest ja normidest ning varasematest kogemustest. Psühholoogilist lepet peetakse organisatsiooni ja töötaja vajaduste muutumisel aja jooksul muutuvaks, mis nõuab lepingu pidevat läbirääkimist. Erinevalt eelkäijatest pööras ta oma uuringus rohkem tähelepanu psühholoogilise leppe mõistmisele nii töötaja kui tööandja seisukohast ning rõhutas psühholoogiliste lepete tähtsust organisatsioonides osapoolte käitumise mõistmisel ja juhtimisel. (Conway, Briner 2005: 12,13, Roehling 1997: 5,6)

Rousseau tööd on laialdaselt tunnustatud omades suurimat mõju psühholoogilise leppe uurimisele pärast Levinsoni *et al.* (1962) ja Scheini (1965) panusele psühholoogilise leppe teooria arendamisel. Tema 1989. aastal ilmunud artikkel tähistas põhimõttelist muutust psühholoogilise leppe tähenduse ja toimimise mõistmisel ning selle empiirilisel uurimisel. (Conway, Briner 2005: 14) Rousseau defineeris psühholoogilist lepet kui individuaalset uskumust kahe osapoole vastastikustest kohustustest. Ta väitis, et kui töötajad usuvad, et nad on kohustatud teatud viisil käituma või tegutsema, näiteks täitma oma tööülesandeid hästi või olema tööandjale lojaalne, ja tööandjal on nende suhtes teatud kohustused, näiteks pakkuda kõrget töötasu või töökindlust, kujuneb psühholoogiline lepe. (Rousseau 1990: 390) Sarnaselt Sheinile on ta esile toonud, et osapoolte üheselt mõistetavad kohustused võivad põhineda suhtlemisel, kommetel ja varasematel tavadel (Rousseau 1995: 10). Rousseau, aga erinevalt Scheini seisukohast, keskendus ta psühholoogilise leppe uurimisel töötaja tasandile. Psühholoogiline lepe on selles vaates subjektiivne, individuaalne ettekujutus töötaja kohustustest organisatsiooni ees ja tööandja kohustustest töötaja ees. (Anderson, Schalk 1998: 639)

Kui varasemad psühholoogilise leppe definitsioonid rõhutavad ootusi, siis hilisemad definitsioonid tähtsustavad uskumusi lubadustest ja kohustustest. Alates Rousseau 1989. aastal ilmunud artiklist on uuringud keskendunud psühholoogilise leppe määratlemisel pigem lubadustele, kuna neid peetakse selgemalt lepingulisteks, samas kui ootustel ja kohustustel on üldisem tähendus. Selle lähenemise kohaselt peetakse kohustusi ja ootusi psühholoogilise leppe osaks ainult siis, kui need põhinevad tunnetatud lubadustel. (Conway, Briner 2005: 23) Tabelis 1 on välja toodud lubaduste, kohustuste ja ootuste definitsioonid ning näited nende esinemise kohta koos täpsustustega, kas ja mis tingimustel võib neid pidada psühholoogilise leppe osaks.

Tabel 1. Psühholoogise leppe uskumuste definitsioonid ja näited (Conway, Briner 2005: 24)

Uskumus	Definitsioon	Kas on psühholoogilise leppe osa?	Näide
Lubadus	Kinnitus, et isik käitub või tegutseb teatud viisil	Jah	Tööandja on lubanud, et ületundide tegemise eest saate te järgmise päeva vabaks
Kohustus	Sisemine sund, olenemata selle päritolust, tegutseda teatud viisil	Ainult siis, kui sellega kaasneb uskumus, et lubadus on antud	Teete täna ületunde ja tunnete, et tööandja on kohustatud teile homme vaba aega andma (osa psühholoogilisest leppest ainult siis, kui sellega kaasneb ülaltoodud lubadus) Teete täna ületunde ja tunnete, et teie tööandja on moraalselt kohustatud teile homme vaba aega andma, kuigi kokkulepet pole tehtud (ei ole osa psühholoogilisest leppest)
Ootus	Ootused võivad esineda uskumuste erinevates vormides tulevaste sündmuste esinemise tõenäosusest üldlevinud uskumusteni	Ainult siis, kui sellega kaasneb uskumus, et lubadus on antud	Plaanite järgmisel nädalal ühe hommiku vabaks võtta ja eeldate, et peate sellele eelneval õhtul tegema ületunde (osa psühholoogilisest leppest ainult siis, kui sellega kaasneb ülaltoodud lubadus) Tegite paar nädalat ületunde ja eeldate, et teil on lubatud võtta üks hommik vabaks, millal iganes te seda soovite (ei ole osa psühholoogilisest leppest)

Kõik lubadused on seotud ootustega, kuid ootused ei pruugi endas kätkeada lubaduse aspekti (Rousseau, Parks 1993: 8). Ootused võivad põhineda uskumustel tulevikus tõenäoliselt aset leidvate sündmuste kohta, näiteks võib töötaja uskuda, et tõenäoliselt tõstetakse mingil hetkel tema töötasu. Seevastu põhinevad lubadused leppel ja võib eeldada, et neid täidetakse, kuna teine osapool on end väljendanud või käitunud selliselt, mis laseb arvata, et lubadus on antud. Näiteks, võib töötaja arvata, et tema töötasu tõstetakse mingil hetkel, kuna ta on näinud, et teised töötajad on saanud palgatõusu pärast organisatsioonis teatud aega töötamist. (Conway, Briner 2005: 25)

Ootused on üsna püsivad ja inimese teadliku kogemuse iseloomulik tunnus. Inimesed lihtsalt eeldavad, et mõned asjad juhtuvad suurema tõenäosusega kui teised. Teisiti öeldes on ootus üldisem uskumus sellest, kas midagi juhtub või mitte, samas kui lubadus on palju konkreetsem uskumus selle kohta, mis juhtub, millal see juhtub ja miks see juhtub. (Conway, Briner 2005: 25)

Ainult kohustused, mis tulenevad kaudsetest või otsestest lubadustest, on osa psühholoogilisest leppes. Tajutavad kohustused, mis tulenevad mujalt, näiteks eelnevatest töösuhetest või töötaja moraalsetest väärtustest, ei sisaldu psühholoogilises leppes. Näiteks, võib uus töötaja varasemate töökohtade kogemustele tuginedes arvata, et organisatsioonil on kohustus pakkuda selleks tööks sobivaid töövahendeid või organisatsioon peab tagama töökindluse. Kui aga organisatsioon selliseid uskumusi lubanud ei ole, siis kuulu need psühholoogilisse leppesse. (Conway, Briner 2005: 25) Kuigi autorid on psühholoogilise leppe uurimisel käsitlenud erinevalt nii ootusi, lubadusi kui ka kohustusi, siis neid erisusi võib praktikas olla raske kindlaks teha, mistõttu käsitletakse empiirilistes uuringutes tihti neid mõisted samaväärsetena (Conway, Briner 2005: 26, Rousseau *et al.* 2018: 1083)

Psühholoogiline lepe võib sisaldada tuhandeid elemente (Kotter 1973:92). Mida pikemalt töösuhe kestab ja mida rohkem osapooled omavahel suhtlevad, seda tugevamat suhet töötaja tajub ja seda rohkem võib psühholoogilises leppes olla elemente (Rousseau, 1989: 125). Elemendid, täpsemalt töötaja ootused, kujunevad organisatsiooniga suhtlemise, teiste vaatlemise ja personalijuhtimise tavade kaudu. (Rousseau, Greller 1994: 388) Erinevate autorite psühholoogilise leppe defineerimisel valitseb üksmeel, et töötaja psühholoogiline lepe sisaldab tema uskumusi kõigi võimalike vahetuste osas, mis tema ja tööandja vahel võivad toimuda. Teisisõnu, sisaldab psühholoogiline lepe uskumusi kõigest võimalikust, mida töötajad võiksid tööandjale pakkuda ja mida nad vastutasuks saada võiksid. (Conway, Briner 2005: 31) Näiteks, võib töötaja uskuda, et tööandja on lubanud talle pakkuda karjääri võimalust, rahalisi preemiaid ja huvitavat tööd. Töötaja omakorda on vastutasuks lubanud töötada tulemuslikult olla paindlik ning ettevõttele lojaalne. (De Vos *et al.* 2003: 539, 540) Freese ja Schalk on psühholoogilise leppe tööandja kohustuste elemendid jaotanud viide kategooriasse: töö sisu, karjääriareng, sotsiaalne keskkond, organisatsioonipoliitika ja tasustamine (Freese, Schalk 1996: 503). De Vos *et al.* leidsid, et psühholoogilise leppe sisu osas võib samuti eristada viit tööandja kohustuste valdkonda, mis suuresti kattuvad eelpool nimetatutega. Esiteks, karjääriareng, mis viitab edutamise ja arengu võimalustele organisatsioonis või oma töövaldkonnas. Teiseks, töö sisu, mis tähendab väljakutsuva, mitmekülgse ja huvitava töö pakkumist. Kolmandaks, rahalised hüved, mis väljendavad asjakohaste hüvede pakkumist. Neljandaks, sotsiaalne õhkkond, mis viitab meeldiva ja koostöö tegemist soosiva töökeskkonna pakkumisele. Viiendaks, eraelu austamine, mis viitab tööandja võimet austada ja mõista töötaja isiklikku olukorda. Kõigi nende valdkondade lõikes võivad nii töötajad kui ka tööandjad arvata, et lubadused on suuremal

või vähemal määral antud. (De Vos *et al.* 2005: 42) Freese on oma uuringus töötaja kohustustena eristanud rollikäitumist iseloomustavaid elemente, näiteks töökaaslaste abistamist tööülesannete täitmisel, ja rollivälist käitumist sisaldavaid elemente, näiteks ületundide tegemist (Freese 2007: 125).

Kuna psühholoogilised lepped väljendavad seda, kuidas inimesed lubadusi ja kohustusi tõlgendavad, siis võivad töötaja ja tööandja olla konkreetsete tingimuste osas erineval seisukohal. Siiski võib arvata, et psühholoogilise leppe tingimuste osas saavutatakse tõenäolisemalt kokkulepe organisatsioonides, kus on juba pikka aega kehtinud kindlad personalijuhtimise tavad. (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: 466) Macneili (1985) kohaselt esineb töökohal kahte tüüpi leppeid, milleks on tehingutel ja suhetel põhinevad lepped (Freese, Schalk 2008: 271), mis on kõige tuntumad ja organisatsioonides laialdaselt kasutusel. Rousseau on märkinud, et tehingutel ja suhetel põhinevad lepped ei ole üksteist välistavad (Rousseau 2005: 98).

Kuigi tehingutel ja suhetel põhinevad lepped sisaldavad paljusid töösuhtes esinevaid põhielemente, siis psühholoogilise leppe loomisel on töötingimuste kehtestamiseks ka muid viise. Tänapäevaste töösuhete dünaamiline olemus on viinud rõhuasetuse kahele konkreetsele leppetingimusele: ajavahemik ja tulemuslikkuse nõuded. Ajavahemik väljendab töösuhte kestust – pikaajaline *versus* lühiajaline. Kui organisatsioonistrateegia näeb ette majanduskeskkonna muutustega kohanemist, siis loovad nad töötajatega pikaajalise töösuhte ja koolitavad neid, et soodustada turul konkurentsieelis. Kui organisatsioonil on aga keeruline muutusi prognoosida, siis soovib ta olla oma tegevustes paindlikum ja eelistab võtta vähem kohustusi töötajate ees luues nendega lühiajalisi töösuhteid. Tulemuslikkuse nõuded viitavad töösooritusele esitatavatele standarditele, mis on töösuhte aluseks – selgelt määratletud *versus* ebaselgelt määratletud. Mida tugevamas konkurentsikeskkonnas organisatsioon tegutseb, seda suuremat tähelepanu pööratakse tulemuslikkusele ja seda määratlevate kriteeriumide täpsustamisele. Turul, kus konkurents on madal või organisatsioonis, kus strateegia rakendamine on nõrk, on tulemuslikkuse kriteeriumid ebaselgelt määratletud. (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: 466, 467)

Rousseau ja Wade-Benzoni täienduste kohaselt võib eristada nelja tüüpi psühholoogilisi leppeid, mis organisatsioonides esineb ja millel on selge mõju töötajate käitumisele. Joonisel

2 on välja toodud, mis tingimuste koosmõjul teatud tüüpi lepped kujunevad ja millised on neile iseloomulikud tegurid.

		Tulemuslikkuse nõuded	
		Selgelt määratletud	Ebaselgelt määratletud
Ajavahemik	Lühiajaline	Tehingutel põhinevad lepped <ul style="list-style-type: none"> • Kindlad tööülesanded • Suur tööjõu voolavus • Töötajate pühendumise tase on madal • Vähe koolitusvõimalusi • Organisatsiooniga samastumise tase on madal 	Üleminekulepped <ul style="list-style-type: none"> • Ebaselgus • Suur tööjõu voolavus, töösuhte lõpetamine • Ebastabiilne
	Pikaajaline	Tasakaalustatud lepped <ul style="list-style-type: none"> • Töötajate pühendumise ja organisatsiooniga samastumise tase on kõrge • Vastastikune toetus • Järjepidev areng • Dünaamilisus 	Suhtel põhinevad lepped <ul style="list-style-type: none"> • Töötajate pühendumise tase on kõrge • Töötajate emotsionaalse pühendumise tase on kõrge • Organisatsiooniga samastumise tase on kõrge • Stabiilsus

Joonis 2. Psühholoogilise leppe tüübid (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: 468, Rousseau 1995: 98).

Tehingutel põhinevaid leppeid iseloomustavad täpselt määratletud tehtavad panused ja selle eest saadavad hüved, mis on oma olemuselt materiaalsed ja lühiajalised. Eeldatakse, et töötajad täidavad ainult kindlaid ülesandeid, mille eest neile makstakse. Tehingutel põhinevate lepete puhul on töösuhe lühiajaline ning töötajal ei ole kohustust jätkata organisatsiooniga töösuhet ja organisatsioonil pole kohustust pakkuda töötajale koolitus- ja arenguvõimalusi. Tehingutel põhinevad lepped on omased ettevõtetele, kes kasutavad ajutist tööjõudu. (Chaudhry *et al.* 2011: 249, Rousseau 1995: 98)

Suhtel põhinevaid leppeid iseloomustavad pikaajalised ja vähem spetsiifilised kokkulepped, mis põhinevad vastastikusel usaldusel ja lojaalsusel. Lepped hõlmavad nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid elemente, sealhulgas koolitus- ja arenguvõimalusi

ning pikaajalist karjääri ettevõttes. Lepped on iseloomulikud näiteks pereettevõtetele. (Chaudhry *et al.* 2011: 249, Robinson *et al.* 1994: 139, Rousseau 1995: 98)

Tasakaalustatud lepped on dünaamilised, tähtajatud ja suhetele orienteeritud, tingimused on täpselt määratletud ja võivad aja jooksul muutuda. Lepped sõltuvad ettevõtte majanduslikust edust ja töötaja võimalustest karjääri arendada. Töötaja ja ettevõtte aitavad üksteise õppimisele ja arengule suuresti kaasa. (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: 468, Rousseau 2000)

Üleminekulepped ei ole psühholoogilise leppe vorm kui selline, vaid see peegeldab kognitiivset seisundit, mis on organisatsiooni muutuste tagajärg ja üleminekuid, mis on vastuolus varem kindlaks määratud töösuhte korraldustega. Nad väljendavad ebastabiilsust, tulevase tööga seotud kohustuste puudumist ja ebaselgust lepingutingimuste osas. (Rousseau 2000, Rousseau 1995: 98)

Shore ja Barksdale uurisid, kuidas töötaja tajub enda ja tööandja vahelise suhte üldist tasakaalu ning kohustuste taset ja väitsid, et lepped jagunevad nelja kategooriasse, mis on esitatud joonisel 3. Tasakaalustatud leppe puhul tajub töötaja, et nii tema kui ka tööandja kohustused on töösuhetes võrdsed. Lepe on nõrgas vormis tasakaalustatud, kui töötaja ja tööandja kohustused on madalad või mõõdukad, näiteks tunneb töötaja, et töösuhete säilitamiseks piisab vähesest jõupingutusest ja ootab organisatsioonilt oma panuse eest vastavat madalat tasu. Tasakaalustamata lepe võib kujuneda siis, kui töötaja tunneb, et organisatsioon on teda varem hästi kohelnud, mistõttu võtab ta endale rohkem kohustusi, kui on tööandjal. Tasakaalustamata leppe puhul võib esineda ka teistpidine suhe, kus töötajad tajuvad, et nende kohustused on madalad ja tööandja kohustused on kõrged. See võib olla tingitud tööandja poolsest psühholoogilise leppe varasemast rikkumisest, mistõttu töötajate kohustuste tase võrreldes tööandjaga langes. Kokkuvõttes on tasakaalustatud leppe korral töötaja ja tööandja kohustused võrdsed, kuid tasakaalustamata leppe puhul on kas töötaja või tööandja kohustused teise osapoollega võrreldes oluliselt suuremad. (Shore, Barksdale 1998: 732, 734)

		Tööandja kohustused	
		Kõrge	Mõõdukas või madal
Töötaja kohustused	Kõrge	Vastastikuste kohustuste määr on kõrge	Töötajate kohustuste määr on kõrgem
	Mõõdukas või madal	Töötajate kohustuste määr on madalam	Vastastikuste kohustuste määr on madal

Joonis 3. Vahetussuhted (Shore, Barksdale 1998: 734)

Psühholoogiline lepe on subjektiivne, mistõttu võib igasugust organisatsiooni või töötaja suhtlemist või käitumist teine osapool tõlgendada kui teavet nende vahel eksisteerivate lubaduste olemuse kohta. Näiteks, kuna organisatsioon väidab end olevat peresõbralik tööandja, siis võib töötaja tajuda, et organisatsioon on andnud neile lubaduse olla tööaja suhtes paindlik. Teisalt võib tööandja arvata, et töötaja on lubanud võtta endale teatud rolli, kuna tööintervjuul väitis töötaja, et tal on selle rolli täitmiseks varasem kogemus. (Conway, Briner 2006: 48) Psühholoogiline lepe põhineb lubadustel ja aja jooksul kujuneb sellest välja suhteliselt stabiilne ja vastupidav mõtteline mudel või skeem. Psühholoogilise leppe peamine tunnusjoon on inimese uskumus, et kokkulepe on vastastikune. (Rousseau 2001: 512) Lepete kujunemist mõjutavad nii individuaalsed, sotsiaalsed kui ka organisatsioonisisestegurid, mille erinev tõlgendamine üksikisiku poolt muudab iga leppe ainulaadseks. (Rousseau 1995: 46, Conway, Briner 2005: 48)

Psühholoogilised lepped arenevad interaktiivse protsessi kaudu, mis algab värbamise ajal (De Vos, Freese 2011: 291). Dunahee ja Wangler (1974) väitsid, et psühholoogilise leppe kujundamine saab alguse enne tööle asumist, värbamise ja valiku perioodil peetavate läbirääkimiste käigus, kus ei arutata ainult tööga seotud tingimusi, vaid ka vastastikuste kohustuste olemust ja ulatust. Sel perioodil otsivad inividid informatsiooni, mis on aluseks psühholoogilise leppe loomiseks ja edasiseks täiustamiseks töösuhte alguses. (Shore, Tetrick 1994: 96)

Juba enne esimest töökogemust on inimestel varasemate kogemuste põhjal kujunenud välja eeldused selle kohta, milles seisneb töösuhe, millised on tööandja ootused neile ja nende ootused tööandjale. Näiteks mõjutavad inimese varasemad töösuhted, teiste pereliikmete töökogemus, sotsialiseerumine koolis ja kohalikus kogukonnas, kultuuriline kontekst,

sotsiaalmajanduslik seisund ja kokkupuude massimeediaga seda, mida inimesed aja jooksul töö kohta õpivad. Seega avaldavad varasemad kogemused olulist mõju inimese psühholoogilise leppe kujunemisele. (Conway, Briner: 2005: 48)

Lähtuvalt sellest, et igal töötajal on tööle asumisel oma ootused ja eesmärgid, väitsid Ashford ja Cummings, et töötajad otsivad aktiivselt informatsiooni erinevatele küsimustele, mis on seotud nende poolt seatud eesmärkide saavutamise konkreetse organisatsioonis, võimaldades neil hinnata, milline on nende saavutamise tõenäosus. Sellised eesmärgid nagu karjääri edendamine ja sõprade leidmine võivad olla inimese jaoks sama olulised kui enda töösoorituse parandamine või kõrgema töötasu teenimine. (Ashford, Cummings 1983: 378) Psühholoogilise leppe arendamist võib seega käsitleda kui teadlikult eesmärgile suunatud protsessi, kus isik proovib saavutada organisatsiooniga leppe, mis täidab mitmeid tööhõive eesmärke (Shore, Tetrick 1994: 97).

Nii uued kui ka kogenud töötajad kasutavad psühholoogilise leppe kujundamisel informatsiooni omandamiseks erinevaid viise, näiteks küsimuste küsimine, organisatsiooni keskkonnas toimuva ja teiste liikmete jälgimine ning läbirääkimine. Küsimuste küsimisega kogutakse enamjaolt informatsiooni töötasu ja soodustuste kohta. Jälgimise teel otsitakse näiteks vastuseid küsimusele, kas vahetu juht on toetav ja kohtleb töötajaid õiglaselt. Läbirääkimised mõjutavad aga suuresti kirjalikult sõlmitud lepinguid, mis omakorda avaldavad mõju töötaja psühholoogilisele leppele. (Shore, Tetrick 1994: 98)

Töökaaslased on psühholoogilise leppe kujunemise perioodil olulisteks teabeallikateks. Töökaaslased jagavad teavet psühholoogilise leppe kujundamiseks, edastavad uuele töötajale organisatsioonis kehtivaid norme ja standardeid, aitavad kujundada arusaamu organisatsiooni tegevuse tõlgendamiseks ja jagavad muljeid töökoha kohta. Lisaks sisaldab töökaaslaste poolt edastatav teave muu hulgas ka seda, millised on organisatsiooni omadused, mida on organisatsioon neile ja teistele töökaaslastele lubanud ning milline on aktsepteeritav töösoorituse tase. (Rousseau 1995: 39, 40)

Organisatsiooni poolt edastatav teave psühholoogilise leppe loomisel sisaldab vihjeid tööandja kavatsuste kohta otseste või kaudsete lubaduste näol (Rousseau 1995: 36). Tööandja lubadused, mida töötaja tajub, pärinevad organisatsiooni agentidelt, näiteks, omanikelt, organisatsiooni juhtidelt, vahetutelt juhtidelt (Rousseau *et al.* 2018: 1086).

Tõenäoliselt kõige olulisem tööandja poolsete lubaduste esindaja on töötaja vahetu juht, kuna nendel on enda alluvate üle kõige suurem mõjuvõim (Conway, Briner 2005: 50). Kuna töötajad suhtlevad informatsiooni saamiseks enamjaolt vahetu juhiga, siis näevad nad psühholoogilise leppe kujunemisel ja säilitamisel just teda kui organisatsiooni esindajat, kes täidab tajutud lubadusi (Shore, Tetrick 1994: 101). Samuti võivad tööandja lubadused tuleneda organisatsioonis kehtestatud normidest, poliitikast ja protseduuridest. Ainult kavatsuslik teave, mida ka töötaja lubadustena aktsepteerib, tekitab tajutud tööandja kohustusi. Töötaja poolt tajutud tööandja kohustused motiveerivad töötajaid võtma ka endale kohustusi, et vastata tööandja panusele. Lubadused annavad töötajale vajalikku teavet realistlike ootuste kujundamiseks. (Rousseau *et al.* 2018: 1086) Lubadusi, mis anti ajal, mil inimene tööle võeti, mäletatakse ja täidetakse suurema tõenäosusega kui lubadusi, mis on antud olukorras, mis ei ole sobilik või kus neid ei vajata (Rousseau 1995: 41).

Hoolimata organisatsioonilistest mõjudest kujundavad individuaalsed tegurid siiski selle, kuidas üksikisikud oma psühholoogilist lepet tõlgendavad ja kuidas nad leppelisi kohustusi täidavad (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 22). Kohustuste täitmine vaatamata ebamugavusele või atraktiivsetele alternatiividele on tingitud sotsiaalsetest vihjetest ja tööandja ootustest, samuti iseendale kehtestatud tulemuslikkuse nõuetest. Kui lepe on sõlmitud, toimib see inimese isikliku standardina, mis määrab kohustuse täitmiseks vajaliku käitumise. Sellest standardist saab eesmärk, mille saavutamisele on inimene pühendunud. (Rousseau 1995: 45)

Psühholoogilist lepet arendatakse edasi, kui töötaja kogeb tööga seoses midagi uut ja ilmnevad uued kohustused. Loomise etapp jätkub seni, kuni uue teabe esinemine kohustuste osas langeb, kognitiivsed jõupingutused vähenevad ja kujuneb suhteliselt stabiilne lepe. (Rousseau *et al.* 2018: 1086) Schalk ja Roe väitsid, et psühholoogilised lepped sõlmitakse teatud ajahetkel ja need võivad aja jooksul muutuda (Schalk, Roe 2007: 169). Uute tööülesannete määramine, töötaja ümberpaigutamine teise osakonda või asukohta ja organisatsioonis toimuvad muutused võivad lisada psühholoogilisse leppesse uusi tingimusi (Robinson, Rousseau 1994: 246). Üksikisikute psühholoogiliste lepete stabiilsus on seotud töötaja ja tööandja vahelise töösuhte pikkusega. Ettevõtte pikaajalised ja kogenud töötajad on ettevõttes töötanud aja jooksul omandanud olulised teadmised töösuhte kohta, mistõttu võib arvata, et nende psühholoogilised lepped on hästi välja töötatud ja neid on keerulisem

muuta kui uustulnukatel, kuna need sisaldavad rohkem informatsiooni ja seoseid, millele uusi asjaolusid kohandada. (Rousseau 2001: 524)

Psühholoogilise leppe toimimist saab ehk kõige paremini mõista uurides, mis juhtub selle tingimuste mittetäitmisel ehk rikkumisel. Psühholoogilise leppe rikkumine tähendab, et organisatsioon või teine osapool ei suuda vastata töötaja panusele viisil, mis töötajat rahuldab. Pikaajaline töösuhe organisatsiooniga ja madala palgaga leppimine, et säilitada oma töökoht ja organisatsioonispetsiifiliste oskuste omandamine, mis võiksid piirata tööalast konkurentsivõimet, on tegurid, mis soodustavad uskumist töötaja ja tööandja vastastikustesse kohustustesse. Psühholoogilise leppe tingimuste täitmata jätmine kahjustab töötaja ja organisatsiooni vahelisi suhteid, mida ei ole kerge taastada, kuna psühholoogilise leppe aluseks on usaldus, mis põhineb veendumusel, et töösuhtesse panustamine toimib vastastikusel põhimõttel ja osapoolte tegevused on seotud. (Rousseau 1989: 128)

Shore ja Tetrick on välja toonud kolm olulist funktsiooni, mida psühholoogiline lepe töötaja seisukohast täidab. Esiteks ei ole võimalik kirjalikus töölepingus kõiki tööga seotud aspekte välja tuua. Seega võimaldavad psühholoogilised lepped vähendada töötajate ebakindlust, kuna nende kaudu luuakse kokkulepitud töötingimused. Teiseks kujundavad nad töötajate käitumist ilma, et seda oleks tarvis pidevalt jälgida. Töötajad on vastutustundlikumad ja jälgivad ise teadlikult oma käitumist uskumusel, et seda varem või hiljem tunnustatakse. Kolmandaks tunnevad töötajad, et tänu psühholoogilise leppe olemasolule saavad nad oma tulevikku ettevõttes mõjutada, kuna nad on leppe üks osapooltest ja nõustunud selle tingimustega ning neil on võimalus valida, kas nad täidavad oma kohustusi või mitte. (Shore, Tetrick 1994: 93, 94)

1.3. Sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe vahelised seosed

Sotsialiseerumisprotsessi käigus omandab uus töötaja teadmised ja oskused oma rolli edukaks täitmiseks ja temast saab organisatsiooni täisväärtuslik liige. Seda perioodi peetakse psühholoogilise leppe kujundamise ja stabiliseerimise seisukohast ülioluliseks. (Delobbe *et al.* 2016: 845) Sotsialiseerumisprotsessi käigus kujunevad töötaja uskumused selle kohta, millised on organisatsiooni kohustused töötaja ees ja millised on töötaja kohustused

organisatsiooni ees. Sotsialiseerimisprotsess on indiviidi psühholoogilise leppe kujundamise seisukohast eriti oluline, kuna sel ajal on organisatsiooni mõju selle kujunemisele kõige suurem. Kujunemisprotsessi ülesanne on välja arendada psühholoogiline lepe, millele inimene saab tugineda isiklike eesmärkide saavutamiseks ja mis reguleerib tema mõtlemist ja käitumist viisil, mis suurendab eesmärgi saavutamise tõenäosust. Psühholoogilise leppe loomisel on informatsiooni jagamine kriitilise tähtsusega osapoolte vahelise tajutava kokkuleppe saavutamiseks ja vastastikuste lubaduste ja kohustuste mõistmiseks. (Rousseau 2001: 512, 537, Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 21)

Empiiriliste uuringute tulemused kinnitavad psühholoogilise leppe kujunemist sotsialiseerumisprotsessi ajal. Uute töötajate kohustused võivad areneda sotsialiseerumisprotsessi käigus, et need vastaksid organisatsioonis vastuvõetavatele normidele (Thomas, Anderson, 1998: 764). Töötajate ja tööandjate esialgne ettekujutus vastastikustest kohustustest kohandub tegelike tööandja ja töötaja kohustustega nii vastastikuse kui ka ühepoolse mõjutamise tulemusel (Delobbe *et al.* 2016: 847). Kui tööandja ei täida oma kohustusi, mille tagajärjeks on leppe rikkumine, siis vähendavad uued töötjad oma tajutud kohustusi tööandja ees, kuna tunnevad, et nende ootusi on petetud (Robinson *et al.* 1994). Muutused psühholoogilises leppes toimuvad tavaliselt töösuhte varases perioodis, sageli esimese 3 kuu jooksul pärast organisatsiooni sisenemist (De Vos, Freese 2011: 289).

Empiirilised uuringud on keskendunud peamiselt sellele, kuidas uued töötajad reageerivad tööandja pakutavatele stiimulitele või vastupidi, kuidas töötaja tajub psühholoogilise leppe rikkumist tööandja kohustuste täitmatajätmise tõttu. Mitmed pikaajalised uuringud (näiteks Robinson, Rousseau 1994) on näidanud, et sotsialiseerumisperioodil esineb tihti rikkumisi, mille tulemusel tunneb töötaja viha ja reetmist ning mis avaldab kahjulikku mõju töösuhte. (Delobbe *et al.* 2016: 847) Sellised rikkumised on vähem tõenäolised, kui uued töötajad tunnevad, et nende organisatsioon on toetav ja nad omandavad rohkem teavet, mis aitab neil luua realistlikuma psühholoogilise leppe (De Vos, Freese 2011: 311) Vähesed autorid on leidnud, et töötajate kohustuste täitmine võib mõjutada tööandja kohustuste tajumist. Coyle-Shapiro ja Kessler väitsid, et töötajate valmisolek oma kohustusi täita panustades organisatsiooni eesmärkide saavutamisse, loob nende silmis eeldused, et selline käitumine tagab eelseisva kasu ja tööandja kohustuste täitmise (Shapiro, Kessler 2002: 83). Chen *et al.* leidsid, et töötaja kohustuste täitmine mõjutab juhi pakutavat sotsiaal-emotsionaalset tuge ja

töötajaga arvestamist. See tähendab, et kui töötaja täidab oma kohustusi tööandja ees, siis suure tõenäosusega täidab ka tööandja oma kohustusi töötaja ees. (Chen *et al.* 2008: 541) Uued töötajad, kellel on kõrgemad tajutud esialgsed kohustused tööandja ees, kalduvad pühendunumalt sotsialiseerumisprotsessis osalema, sealhulgas läbima ametliku koolituse ja suhtlema aktiivselt juhendajate ja kaastöötajatega, mis viib muutusteni psühholoogilises leppes. (Delobbe *et al.* 2016: 847)

Väljaõpe on vahend, mille abil organisatsioon sotsialiseerib uustulnukaid ja mis võib mõjutada ka psühholoogilise leppe arengut. Uued töötajad on formaalset väljaõpet hinnanud vähem kasulikuks kui suhteid juhi ja töökaaslastega. Hoolimata sellest eeldatakse, et formaalse väljaõppe läbimine soodustab paremat sotsialiseerumist organisatsiooni, kuna vähendab töötajate uude keskkonda sisenemisel tekkivat ebakindlust. Sotsiaalse vahetuse perspektiivis võib tõhus väljaõppekogemus näidata, et organisatsioon arvestab uute töötajate vajadustega ja soovib neisse investeerida, millele töötajad vastastavad suurema organisatsioonilise pühendumusega. Arenguvõimalused on üks levinumaid psühholoogilises leppes sisalduvaid tööandja kohustusi, pakkudes töötajatele nii teadmiste kui ka oskuste omandamise võimalust kui ka näidates, et uue töötaja vastu tuntakse huvi ja talle ollakse toeks. Lisaks sellele, et väljaõppe pakkumist peetakse tööandja kohustuseks, arvatakse ka, et väljaõppes osalemine, teadmiste omandamine ja oskuste arendamine on töötaja kohustus ja osa psühholoogilisest lepest, et oma tööga edukalt hakkama saada ja organisatsiooni eesmärkide täitmisesse panustada. Töötajad, kes tajuvad oma isiklikke kohustusi kõrgemalt, on altimad oma teadmisi ja oskusi täiendama ning uue töökeskkonnaga kohanema. (Delobbe *et al.* 2016: 848)

Nii vastastikuse mõjutamise kui ka õppimise seisukohast vaadatuna on uute töötajate, juhtide ja töökaaslaste vahelise mitteametliku suhtlemise olemust ning kvaliteeti pikka aega vaadeldud kui töötajate kohanemist mõjutavaid peamisi tegureid. Eeldatakse, et organisatsiooni liikmed aitavad uutel töötajatel kohaneda, pakkudes sotsiaalset tuge, eeskuju ja kasulikku teavet. (Delobbe *et al.* 2016: 848) Kuna märkimisväärne osa organisatsiooni puudutavast teabest pärineb teistelt organisatsiooni liikmetelt, siis on organisatsiooni keskkonnaga kursis olevatelt inimestelt õppimine organisatsiooni tegelikkusest arusaamiseks ja seetõttu ka toimiva psühholoogilise leppe loomiseks äärmiselt vajalik. Seega muutuvad uute töötajate psühholoogilised lepped tõenäoliselt organisatsiooniga juba

töösuhtes olevate liikmete lepetega sarnasemateks, kui neist endist on saanud organisatsiooni täieõiguslikud liikmed. (Thomas, Anderson 1998: 751)

1.4. Emotsionaalne pühendumine

Pühendumine viitab psühholoogilisele seisundile, mis seob indiviidi organisatsiooniga (Allen, Meyer 1990: 14). Kantor defineeris pühendumist kui inimese tahet rakendada oma energiat organisatsiooni ja olla organisatsioonile lojaalne (Kantor 1968: 499). Sheldon väitis, et pühendumine näitab töötaja positiivset hinnangut organisatsioonile ja kavatsust töötada organisatsiooni eesmärkide nimel (Sheldon 1971: 144). Buchanan vaatles pühendumist kui emotsionaalset seotust organisatsiooniga ja tema eesmärkide ning väärtustega (Buchanan 1974: 533). Porter *et al.* defineerisid pühendumist kui konkreetse organisatsiooniga samastumist ja seostumist ning väitsid, et pühendumist iseloomustab kolm tunnust: 1) eesmärkide ja väärtuste uskumine ning aktsepteerimine; 2) valmisolek teha jõupingutusi; 3) tugev tahe säilitada liikmelisust. Erinevate autorite definitsioonide põhjal võib öelda, et pühendumine hõlmab inimeste ja organisatsioonide vahelist psühholoogilist sidet (Porter *et al.* 1974: 604).

Kuigi pühendumuse erinevaid määratlusi on palju, peegeldavad need vähemalt kolme üldist teemat, milleks on emotsionaalne seotus organisatsiooniga, organisatsioonist lahkumisega seotud tajutavad kulud ja kohustus jääda organisatsiooniga. Allen ja Meyer on aktiivselt osalenud pühendumise teooria uurimisel ja arendamisel ning neid peetakse organisatsioonilise pühendumise valdkonna uurimise eestvedajateks. Nende hinnangul võib pühendumist oma olemuse põhjal jagada kolmeks komponendiks – emotsionaalne pühendumine, alalhoidlik pühendumine ja normatiivne pühendumine. Nendele kolmele lähenemisviisile on ühine seisukoht, et pühendumine on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab organisatsiooni liikmelisuse jätkamise või lõpetamise otsust. (Meyer, Allen 1991: 63, 67)

Emotsionaalne pühendumine väljendab töötaja emotsionaalset sidet organisatsiooniga, mida iseloomustab organisatsiooni liikmeks olemise nautimine ja soov jääda organisatsiooniga seotuks. (Allen 2016: 31, 32) Tugevalt emotsionaalselt pühendunud töötajad jätkavad

organisatsioonis töötamist, sest nad tahavad seda teha. Alalhoidlik pühendumine väljendab sidet organisatsiooniga, mis põhineb lahkumisega kaasnevate kulude teadvustamisel. Töötajad jätkavad tööd organisatsioonis, sest neil on vaja seda teha. Normatiivne pühendumine väljendab kohustust jätkata organisatsioonis töötamist. Kõrge normatiivse pühendumisega töötajad on organisatsioonile lojaalsed ja tunnevad, et nad peaksid organisatsioonis tööd jätkama. (Meyer, Allen 1991: 67) Uurimistöö eesmärgist lähtudes keskendutakse järgnevalt vaid emotsionaalse pühendumise käsitlusele.

Töötaja hoiakud, mis väljendavad pühendumist arenevad aja jooksul aeglaselt, kuid järjekindlalt, ning põhinevad sellel, kuidas inimene tunnetab enda ja tööandja vahelist suhet (Mowday *et al.* 1982: 28). Mowday *et al.* märkisid, et töötaja emotsionaalset pühendumist kujundavad tema isikule omased tunnused, tööga seotud omadused ja tööga seotud kogemus (Mowday *et al.* 1979: 29). Uuringutes on isikuomadustena vaadeldud näiteks vanust, töösuhete pikkust, sugu ja erinevaid iseloomuomadusi.

Meyer ja Allen on varasemate uurimistööde põhjal järeldanud, et töötaja vanus ja organisatsioonis töötamise aeg on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud, kuid töötaja sugu mitte (Meyer, Allen 1997: 43). Angle ja Perry aga on oma uuringus leidnud, et naiste pühendumine organisatsioonile on tugevam kui meestel (Angle, Perry 1981: 7). Varasemad uuringud on ka näidanud, et sellised töötaja hoiakud nagu saavutus-, kuuluvus-, eneseteostus- ja iseseisvusvajadus, isiklik tööetika ja huvi töö vastu on pühendumisega seotud, olgugi, et vähesel määral (Meyer ja Allen (1991: 69, 70). Võib järeldada, et töötaja pühendumist organisatsioonile saab tugevdada soodustades tal oma vajaduste täitmist organisatsioonis. See väljendab töötaja ja organisatsiooni vahelisele psühholoogilisele leppele omast vahetussuhet, kus töötaja pühendumist väljendavad hoiakud vahetatakse töötaja soovitud tulemuste vastu. (Mowday *et al.* 1982: 31)

Töö omadused, eriti väljakutseid pakkuv ja mitmekesine töö ning iseseisvus töö tegemisel, on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud. Töötaja pühendumise tase võib olla madal, kui ta ei ole täpselt mõistnud, millised on tema tööülesanded ja roll organisatsioonis või kui temalt oodatakse käitumist, mis on tema rolliga vastuolus. Suhted töötajate ja vahetute juhtide vahel mõjutavad samuti emotsionaalset pühendumist. Töötajate pühendumine on tugevam, kui vahetud juhid võimaldavad neil osaleda otsustusprotsessides,

arvestavad nende arvamusega, viivad organisatsioonipoliitikat ja erinevaid otsuseid õiglaselt ellu (Meyer, Allen 1997: 45, 46)

Töötajate emotsionaalne pühendumine areneb töötajate vajadusi rahuldavate ja nende väärtustega kooskõlas olevate kogemuste tulemusena. Tööga seotud kogemuste muutujaid võib jagada kahte kategooriasse. Kogemused, mis rahuldavad töötajate vajadust tunda end organisatsioonis hästi on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud. Nende hulka kuuluvad näiteks organisatsiooni sisenemise eelsete ootuste kinnitamine, õiglane töötasu, organisatsiooni usaldusväarsus, organisatsioonipoolne tugi, rolli selgus ja vahetu juhi arvestav suhtumine töötajatesse. Kogemused, mis aitavad töötajatel tunda, et neil on oma tööülesannete täitmiseks vajalik kompetentsus, näiteks saavutus, iseseisvus, õiglus tulemuspõhiste hüvede jagamisel, väljakutseid pakkuvad tööülesanded, töömaht, arenguvõimalused, otsuste langetamisel osalemine, eneseväljendusvõimalused ja isiku tähtsus organisatsiooni jaoks, on samuti emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud. (Meyer, Allen 1991: 70, 71)

Kui töötajad tunnevad end organisatsiooniga emotsionaalselt seotud olevat, siis on nad motiveeritud ja soovivad panustada organisatsiooni suurel määral. Seega võib arvata, et pühendunud töötajad puuduvad töölt vähem, on motiveeritud oma tööd paremini tegema ja soovivad jätkata organisatsiooniga töösuhet (Meyer, Allen 1997: 24).

1.5. Hooajateenuseid pakkuva ettevõtte eripära

Organisatsiooni, kes pakub hooajateenuseid, iseloomustab lühike äritegevuse hooaeg, mis vaheldub pikemate sulgemisperioodide või vähenenud tegevusmahuga, millest tuleneb vajadus teenida lühikese tööhooaja jooksul terve aasta tulu. Organisatsioon eelistab palgata pigem ajutist tööjõudu kui püsitööjõudu, mis tekitab probleeme teeninduskvaliteedi standardite säilitamisega. (Baum 1999: 6)

Organisatsioon, kelle eesmärgiks on klientidele positiivse ja kvaliteetse teeninduskogemuse pakkumine, peab personalijuhtimise valdkonnas tähelepanu pöörama mitmetele asjaoludele. Kvaliteetsete teenuste pakkumine sõltub suuresti töötajate suhtlemisoskusest, entusiasmist, võimekusest ja väljaõppe käigus omandatud teadmistest ning oskustest. Töötaja peab olema

oma vastutusala piires suuteline juhtiva töötaja sekkumiseta langetama kliente rahuldavaid otsuseid, sealjuures tundes, et organisatsioon tema otsuseid täielikult toetab ja aktsepteerib. Tihti peale aga arvatakse, et needsamad töötajad on väheste oskustega, madalalt tasustatud, ülekoormatud ja sunnitud töötama kehvades töötingimustes, mistõttu ei ole hooajatöö väga atraktiivne ja pigem eelistatud töövorm naiste ning kooliõpilaste seas. (Baum, Nickson 1998: 76, 77)

Personalijuhtide jaoks loob töö hooajalisus tsüklilise töökeskkonna, mis nõuab töötajate värbamiseks, valimiseks, koolitamiseks ja hoidmiseks palju ressursse. (Jolliffe, Fransworth 2003: 312) Üks peamisi väljakutseid hooajateenuseid pakkuva ettevõtte jaoks on õigete töötajate värbamine, kellel on tööks vajalik kvalifikatsioon või kogemus. Organisatsioonid kohandavad oma tööjõuvajadust vastavalt külastatavuse mahu muutustele, mistõttu tuleb sageli hooaja lõpus paljude töötajatega tööleping lõpetada. Hoolimata sellest loodavad tööandjad, et töötajad, kes on kompetentsed oma tööülesannete täitmisel, naasevad ka järgmisel hooajal, kui neid uuesti vajatakse. Hooajatöötajatele tuginevate organisatsioonide personalijuhtimisele seab selline töösuhte katkestamine aga ainulaadse väljakutse, millega iga-aastaselt tegeleda. (McCole 2015: 193) Hooajatööle peetakse iseloomulikuks tööjõu voolavust, mis mõjutab nii otsesid kulusid nagu uute töötajate värbamine ja koolitamine, kui ka kaudseid kulusid, nagu töötajate teadmiste kadu ja teenuse kvaliteedi langus. Hooajatöötajad, kes soovivad end ka järgmisel hooajal organisatsiooniga siduda, on teenuse kvaliteedi säilitamise seisukohast väga olulised, kuna üldkokkuvõttes aitavad organisatsiooni tegutsemisvaldkonnas kogemust omavad töötajad suurem määral kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele. (Alvere'n *et al.* 2012: 1957)

Schneideri ja Bowen'i uuringu kohaselt on ettevõtte personalijuhtimine ja pakutavate teenuste kvaliteet omavahel seotud. Teenuseid osutatakse tihti vahetult, mille käigus pakutakse ja tarbitakse teenust samaaegselt, mistõttu ei ole võimalik kvaliteedikontrolli vahetult pärast teenuse osutamist teha, et veenduda selle kvaliteedis. Kuna ettevõtte töötajad ja kliendid teevad sageli koostööd, jälgivad üksteist ja suhtlevad omavahel, siis kõik, mida töötaja töö ajal kogeb, kandub üle klientidele. Organisatsiooni kliima ja kultuur peavad väljendama töötajale teenuse kvaliteedi olulisust kogu organisatsiooni jaoks, mitte ainult nende töötajate jaoks, kes otseselt klientidega kokku puutuvad. (Schneider, Bowen 1993: 39-41) Ka Kuslivan *et al.* turismi- ja hotellindustööstuse personalijuhtimisega seotud probleeme käsitlevas uuringus on välja toodud, et inimtegur on oluline element teenuse

kvaliteedi, klientide rahulolu ja lojaalsuse, konkurentsieelise ning organisatsiooni toimimise jaoks. Töötaja omadusi mõjutavad otseselt personalijuhtimise põhimõtted, tavad, organisatsiooni võimalused, kultuur ja kliima. Kuna töötajad on osa teenusest, siis esindavad nad organisatsiooni ja aitavad kaasa organisatsiooni kuvandi loomisele. (Kusluvan *et al.* 2010: 171, 172)

Hästi korraldatud organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessi ja regulaarse väljaõppe pakkumise tulemusena on töötajad produktiivsed, pühendunud ja rahulolevad oma tööga, lisaks on neil selge, millist rolli nad organisatsioonis täidavad ja soovivad organisatsiooniga oma töösuhet jätkata. Pühendunud töötajad täidavad suurema tõenäosusega rolliväliseid ülesandeid tegutsedes viisil, mis suurendab ettevõtte konkurentsivõimet. Ettevõtte juhtkond peaks kindlaks määrama, mis on töötajate positiivse töökogemuse jaoks oluline, ja ühendama selle ettevõttes kasutusel olevate praktikatega, aidates parendada tööjõu kvaliteeti. Selle saavutamiseks tuleks organisatsiooni erinevate astmete juhte koolitada töötajate soovide ja vajaduste osas ning arendada nende juhtimisoskusi. (Kusluvan *et al.* 2010: 196, 197, Ismert, Petrick 2004: 47)

Uuringud on näidanud, et teenuse kvaliteeti ja töötaja otsus naasta järgmisel hooajal mõjutavad suuresti juhtide suhtumine töötajatesse, töötasu, töötajatele pakutavad hüved, suhted töökaaslastega, tööga seotud väljakutsed ja tööga rahulolu. Juhid, kes edastavad töötajatele õigeaegselt vajalikku informatsiooni valides selleks kõige sobivama suhtlemisviisi, parandavad töökeskkonda ja suurendavad tõenäoliselt töötajate pühendumist organisatsioonile. Tööandja ja töötaja suhe peab täitma töötaja vajadusi, mille tulemusena on töötajad rahulolevad ja produktiivsed, mistõttu paraneb ka teenuse osutamise kvaliteet. Lisaks töötajale pakutavale konkurentsivõimelisele palgale, ei tohi ära unustada nende tunnustamist, mis on töötaja emotsionaalsete vajaduste täitmise seisukohast olulise tähtsusega. Töötajad, kelle jaoks on oluline töökaaslaste toetus ja kuuluvusvajadus, hindavad kõrgelt sõbralikku tööühkkonda. Tänu headele suhetele töökaaslastega suureneb nende teadlikkus oma panusest meeskonnas ja üldiselt organisatsioonis, mis väljendub nende pühendumises organisatsioonile. Väljakutseid pakkuv töö, kus töötaja saab oma võimeid realiseerida, avaldab mõju töötaja pühendumisele. Töötaja rahulolu oma tööga väljendub nende suhtumises ja käitumises, mida tunnetavad ettevõtte kliendid, mistõttu on ettevõtte jaoks oluline pöörata tähelepanu töötajate ootuste ja vajaduste täitmisele. (Ismert, Petrick 2004: 49)

Hooajateenuseid pakkuva ettevõtte seisukohast on töötajate läbimõeldud sotsialiseerimisprotsess esmatähtis esiteks sellepärast, kuna töösuhe on ajaliselt piiratud, siis tuleb töötajal omandada töö tegemiseks vajalikud teadmised ja oskused ning õppida tundma ettevõtte kultuuri, väärtusi, norme ja tavasid oluliselt lühema aja jooksul kui näiteks püsitöötajatel. Teiseks ootab ettevõtte, et töötajad oleksid võimelised pakkuma klientidele kvaliteetset teenust ja positiivset kliendikogemust esimesest päevast alates, mistõttu on väljaõpe tööle asumisel kriitilise tähtsusega. Psühholoogilises leppes sisalduvad vastastikused kohustused ja nende täitmine on aga aluseks töötaja käitumisele ja suhtumisele, mis kokkuvõttes määravad ära, kuidas töötaja organisatsiooni esindab ja milline on tema panus kvaliteetse teenuse pakkumisel ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Kui töötajad suhtuvad oma töösse positiivselt, mõjutab see tõenäoliselt märgatavalt suhteid klientidega, teenuse kvaliteeti ja lõppkokkuvõttes ettevõtte konkurentsivõimet ning tulemuslikkust.

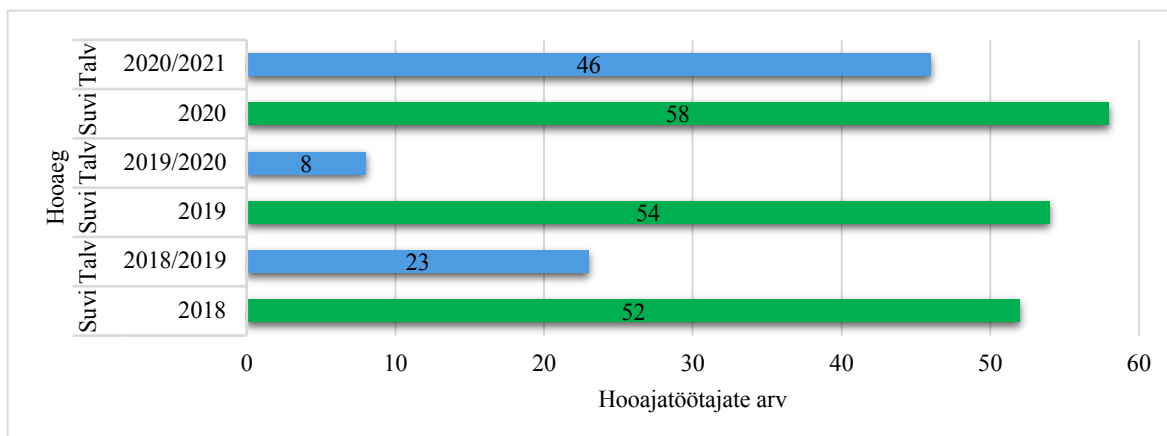
2. HOOAJATÖÖTAJATE SOTSIALISEERUMINE, PSÜHHOLOOGILINE LEPE JA EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE

2.1. Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete lühitutvustus, uuringu metoodika ja valim

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete hooajatöötajate hinnangud sotsialiseerumisele, psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele ja leida seosed sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise vahel.

Kiviõli Seikluskeskus on vana tuhamäe ümberkujundamise tulemusena loodud ainulaadne seiklus- ja suusakeskus, kus talvel on avatud Eesti pikimate suusanõlvadega mäesuusakeskus ja suvel kogupere elamuspark. Kiviõli Seikluskeskust opereerivad Bris Teenused OÜ ja Extreme Catering OÜ. Bris Teenused OÜ osutab vabaaja- ja meelelahutusteenust, mis hõlmab piletimüügi korraldamist, suusa- ja lumelauavarustuse renti, suusatõstuki ning nõlvade opereerimist, suusa- ja lumelauakoolituste pakkumist külastajatele talvehooajal ning suviste atraktsioonide administreerimist, sealhulgas külastajate instrueerimist atraktsioonidel. Extreme Catering OÜ osutab Kiviõli Seikluskeskuses toitlustusteenust. Suvel avatud elamuspargi ja talvel avatud suusakeskuse külastajate teenindamiseks kaasavad ettevõtted lisaks oma põhikohaga töötajatele igal aastal uusi hooajatöötajaid, mistõttu tuleb rohkem tähelepanu pöörata uute hooajatöötajate kiirele ja efektiivsele väljaõppele ja kohanemisele, et tagada tõhus meeskonnatöö ja klientide kvaliteetne teenindamine. (Vesk 2021) Joonisel 3 on esitatud hooajatöötajate arv hooegade lõikes aastatel 2018–2021. Alates kogupere elamuspargi avamisest 2018. aasta suvel on hooajatöötajate arv aastate jooksul veidi suurenenud. Esimesel suvehooajal kaasati meeskonda 52 hooajatöötajat, 2020. aasta suvel juba 58 hooajatöötajat. Talvehooajal 2018/2019 oli Kiviõli Seikluskeskuses tööl 23 hooajatöötajat, järgneval hooaja kõigest 8, kuna mäesuusakeskus sai sooja talve tõttu olla avatud vaid 2 nädalat. Viimasel talvehooajal

kaasati meeskonda 46 hooajatöötajat. Hooajatöötajate arv kasvas hüppeliselt, kuna Bris Teenused OÜ võttis 2020/2021 hooajal üle suusa- ja lumelauavarustuse renditeenuse osutamise.



Joonis 3. Hooajatöötajate arv hooegade lõikes aastatel 2018-2021 (Vesk 2021)

Iga hooaja alguses korraldatakse Kiviõli Seikluskeskuse töötajatele tööle asumisel ühine töötuba, mida juhivad personali- ja teenindusspetsialist. Töötoa käigus tutvustatakse ettevõtete eesmärgi, töökorraldusreegleid, hooajatöötajate tööülesandeid ja nende rolli seikluskeskuses. Ühise arutelu tulemusel selgitatakse välja vastastikused ootused ja pannakse kirja ühised väärtused, mis aitavad üheskoos tulemuslikult tegutseda, tagada teineteisemõistmine ja eesmärkide saavutamine. Kõik hooajatöötajad läbivad tööle asudes klienditeeninduse koolituse, mille eesmärgiks on kvaliteetse teenuse osutamiseks vajalike teadmiste ja oskuste omandamine. Teadmised, oskused ja kogemused igapäevaste tööülesannete edukaks täitmiseks omandatakse töö käigus organisatsioonis varasemat töökogemust omava töötaja juhendamisel. Lisaks läbivad töötajad enne tööle asumist ohutusinstruktaži, et tagada nii enda kui klientide turvalisus atraktsioonide kasutamisel. Hooajatöötajaid juhendab ja toetab kogu hooaja vältel ka personali- ja teenindusspetsialist. Regulaarselt viiakse läbi meeskonna koosolekuid, et arutada töö käigus tekkinud probleeme ja neile ühiselt lahendusi leida. (Vesk 2021)

Empiirilise uuringu eesmärgi täitmiseks on kasutatud kvantitatiivset andmete kogumise meetodit. Uuringu eesmärgi saavutamiseks koostati neljaosaline ankeetküsimustik, mis on esitatud lisas 1. Küsimustik koosneb struktureeritud valikvastustega väidetest ja avatud

küsimustest, millele vastamine oli vabatahtlik, andes töötajatele võimaluse täpsustada oma seisukohti.

Uuringus lähtutakse Taormina organisatsiooni sotsialiseerumise käsitlusest, mille kohaselt võib sotsialiseerumine kesta kogu töösuhte vältel. Psühholoogilise leppe uurimisel keskendutakse üksikisiku ehk töötaja uskumustele psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud tööandja ja töötaja kohustustele.

Esimese osas esitatud küsimustega sooviti saada informatsiooni vastajate vanuse, soo ja Kiviõli Seikluskeskuses töötatud hooegade arvu kohta. Kiviõli Seikluskeskuses töötatud hooegade arvu sisse paluti arvestada ühiselt nii talve- kui ka suvehooajad. Tuleb ära märkida, et kuna mitmendat hooaega tööl olevad hooajatöötajad on olnud töösuhtes mõlema Kiviõli Seikluskeskust opereeriva ettevõttega, siis antud uurimistöö käigus vaadeldi töötajaid üldiselt kui Kiviõli Seikluskeskuse töötajaid.

Teises osas kasutati hooajatöötajate sotsialiseerumise hinnangute välja selgitamiseks Taormina (1994) välja arendatud ja uuendatud küsimustikku (*OSI – Organizational Socialization Inventory*) (Taormina 2004: 92, 93). Küsimustik sisaldas kahtekümmet väidet nelja valdkonna kohta: 1) väljaõpe, mis on seotud sellega, kui hästi on ettevõtte töötajat töö tegemiseks ette valmistanud; 2) arusaamine, mis mõõdab, kui hästi töötaja saab aru, kuidas organisatsioon toimib ja kuidas selles tegutseda; 3) töökaaslaste tugi, mis hindab, kui hästi töötaja on seotud teiste organisatsiooni liikmetega; 4) tulevikuväljavaated, mis hindavad töötaja arenguvõimalusi organisatsioonis. Väidete ploki alguses kirjeldati töötajatele põgusalt sotsialiseerumise olemust. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „ei nõustu üldse“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „nõustun täielikult“. Täiendavalt paluti sotsialiseerumist puudutavate väidete ploki lõpus vastajatel ära märkida, kas nende arvates oleks vajalik ettevõttes parendada töötajate sotsialiseerumise protsessi ja anti võimalus soovi korral oma vastust täpsustada.

Kolmandas osas kasutati hooajatöötajate psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustuste hinnangute välja selgitamiseks Freese ja Schalki (1997) välja töötatud küsimustikku (*TPCQ – The Tilburg Psychological Contract Questionnaire*) (Freese 2007: 207–209). Väidete ploki alguses kirjeldati töötajatele põgusalt psühholoogilise leppe olemust. Tööandja tajutud kohustuste osa sisaldas neljakümmend kahte väidet viie

valdkonna kohta: 1) töö sisu; 2) karjääriareng; 3) sotsiaalne keskkond; 4) organisatsioonipoliitika; 5) tasustamine. Töötajatel paluti hinnata, mil määral iseloomustavad väited tööandja käitumist ja kohustusi, mis tal võiksid olla töötajate suhtes. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „suurel määral“. Psühholoogilise leppe täitmise hindamiseks paluti iga valdkonna väidete ploki lõpus töötajatel vastata küsimusele, mil määral on tööandja täitnud oma kohustusi seoses vastava valdkonnaga. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „oodatust palju vähem“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „oodatust palju rohkem“. Täiendavalt anti töötajatele võimalus oma vastuseid täpsustada või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, lisaks oli töötajatel võimalus välja tuua lubadused või kohustused, mis tööandjal töötaja suhtes võiksid olla, kuid mida polnud nimetatud. Töötajate tajutud kohustuste osas paluti anda hinnangud kaheksateistkümnele rollikäitumist ja rollivälist käitumist puudutavale väitele. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „ei ole kohustatud seda tegema“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „olen kohustatud seda tegema“. Psühholoogilise leppe täitmise hindamiseks paluti töötajal vastata, kui hästi on ta üldiselt oma organisatsiooni ees võetud kohustusi täitnud. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „ma ei ole üldse oma kohustusi täitnud“ ja „5“ ma olen väga suurel määral oma kohustusi täitnud“.

Neljandas osas kasutati emotsionaalse pühendumise välja selgitamiseks Alleni ja Meyeri (1990: 6) väljatöötatud küsimustikku, mis sisaldas kaheksat väidet. Väiteid paluti hinnata Likerti viiepunkti skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „ei nõustu üldse“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „nõustun täielikult“. Täiendavalt paluti töötajatel vastata küsimusele, kas töötajad sooviksid kandideerida Kiviõli Seikluskeskusesse tööle ka järgmisel hooajal ja miks. Väidete 4, 5, 6 ja 8 puhul on kasutatud ümberpööratud skaalat.

Küsimustiku sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise väited tõlgiti inglise keelest eesti keelde. Küsimustik saadeti kooskõlastamiseks ja muudatusettepanekute tegemiseks Kiviõli Seikluskeskuse personali- ja teenindusspetsialistile ning testimiseks kahele Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajale. Tagasiside tulemusel korrigeeriti ja kohandati väiteid, täpsustati küsimustiku iga osa vastuste skaalade sõnastust, et need oleksid töötajate jaoks paremini mõistetavad ja lisati

avatud küsimused, kus töötajatel oli võimalus oma vastuseid täpsustada. Tagasiside põhjal täiendati psühholoogilise leppe tajutud tööandja kohustuse kõiki väiteid, näiteks, kui algses küsimustikus esines väide „mitmekesine töö“, siis hooajatöötajatele edastatud küsimustikus esines väide sõnastuses „tööandja pakub võimalust teha mitmekesist tööd“. Lisaks asendati personalijuhi soovitusel väide „tööandja hüvitab koolitus-, lastehoiu- ja sõidukulud“ väitega „tööandja pakub majutusvõimalust“. Muudetud küsimustik saadeti täiendavalt testimiseks kahele hooajatöötajale, kes vastasid küsimustiku algsele versioonile, ning muudatused kiideti heaks edasiste parandusettepanekuteta.

Uuringu valimi moodustasid kõik küsitluse korraldamise hetkel Kiviõli Seikluskeskuse operaatoritega tähtajalist töölepingut omavad talvehooaja töötajad. Küsimustik koostati vabavaralises veebirakenduses Google Forms, mille elektrooniline link edastati 39-le hooajatöötajale meili teel. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 19.–24. märts 2021. Uuringus osales 25 hooajatöötajat ehk 64,10% küsimustiku saanutest. Uuringus osalejate jaotus vanuse, soo ja tööstaaži järgi on toodud tabelis 2. Vastanutest 18 (72%) olid naissoost ja 7 (28%) meessoost. Vanusegrupi lõikes moodustati kaks rühma: vanusevahemikus 16 kuni 19 oli vastajaid 13 (52%), vanusevahemikus 20 kuni 35 oli vastajaid 12 (48%). Tööstaaži lõikes moodustati kolm rühma: töötajaid, kes on esimest hooaega Kiviõli Seikluskeskuses tööl oli vastanute hulgas 9 (36%), tööstaažiga 2 kuni 3 hooaega oli vastanute hulgas 7 töötajat (28%) ja tööstaažiga 4 kuni 10 hooaega oli vastanute hulgas 9 töötajat (36%).

Tabel 2. Uuringus osalejate jaotus vanuse, soo ja tööstaaži järgi absoluutväärtuses ja protsentuaalselt

Tunnus	Küsimustikule vastanute arv	Küsimustikule vastanute osakaal vastava tunnuse järgi
Vanus		
16 kuni 19	13	52%
20 kuni 35	12	48%
Sugu		
Naine	18	72%
Mees	7	28%
Tööstaaž		
1 hooaeg	9	36%
2 kuni 3 hooaega	7	28%
4 kuni 10 hooaega	9	36%

Empiirilise uuringu andmete korrastamisel, töötlemisel ja analüüsimisel kasutati tabelarvutusprogrammi *Microsoft Office Excel 2016*, mille abil leiti hinnangute keskmised väärtused ja standardhälbed, ja statistilise andmeanalüüsi programmi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), mille abil teostati korrelatsioonianalüüs Pearsoni korrelatsioonikordaja ja ANOVA test gruppide vaheliste hinnangute statistilise olulisuse leidmiseks. Statistilise olulisuse piir empiirilises uuringus on $p \leq 0,05$. Seoste vahelise korrelatsiooni tugevuse tõlgendamisel lähtutakse vahemikest, kus 0,70–0,90 – tugev seos; 0,40–0,70 – mõõdukas seos; 0,20–0,40 – nõrk seos; 0,00–0,20 – väga nõrk seos või seos puudub (Rowntree 1981: 170). Uuringu tulemuste esitlemiseks kasutati joonised ja tabelid. Empiirilises uuringus kasutatakse tulemuste esitamisel lühendeid M – keskmine väärtus, SD – standardhälve, r – korrelatsioonikordaja väärtus, p – olulisuse tõenäosus. Küsimustiku skaalade sisereliaabluse hindamiseks kasutati reliaabluskoefitsienti Cronbachi α . Reliaabluskoefitsienti Cronbachi α peetakse heaks kui $\alpha > 0,7$, kuid parem on kui $\alpha > 0,8$ (Osula, 2015). Tabelis 3 on esitatud psühholoogilise leppe ja sotsialiseerumise valdkondade ning emotsionaalse pühendumise skaalade reliaabluskoefitsiendid.

Tabel 3. Psühholoogilise leppe ja sotsialiseerumise valdkondade ning emotsionaalse pühendumise skaalade reliaabluskoefitsiendid

	α
Sotsialiseerumine kokku	0,856
Väljaõpe	0,907
Arusaamine	0,666
Töökaaslaste toetus	0,719
Tulevikuväljavaated	0,809
Psühholoogilises leppes sisalduvad tööandja kohustused kokku	0,929
Töö sisu	0,853
Karjääriareng	0,727
Sotsiaalne keskkond	0,863
Organisatsioonipoliitika	0,870
Tasustamine	0,611
Psühholoogilises leppes sisalduvad töötaja kohustused kokku	0,803
Rollikäitumine	0,385
Rolliväline käitumine	0,851
Emotsionaalne pühendumine	0,846

Tabelist nähtub, et küsimustikus kasutatud enamikke skaalasid võib pidada usaldusväärseteks. Sotsialiseerumise küsimustiku arusaamise valdkonda (0,666) ja psühholoogilises leppes sisalduvate tasustamisega seotud tööandja tajutud kohustusi (0,611)

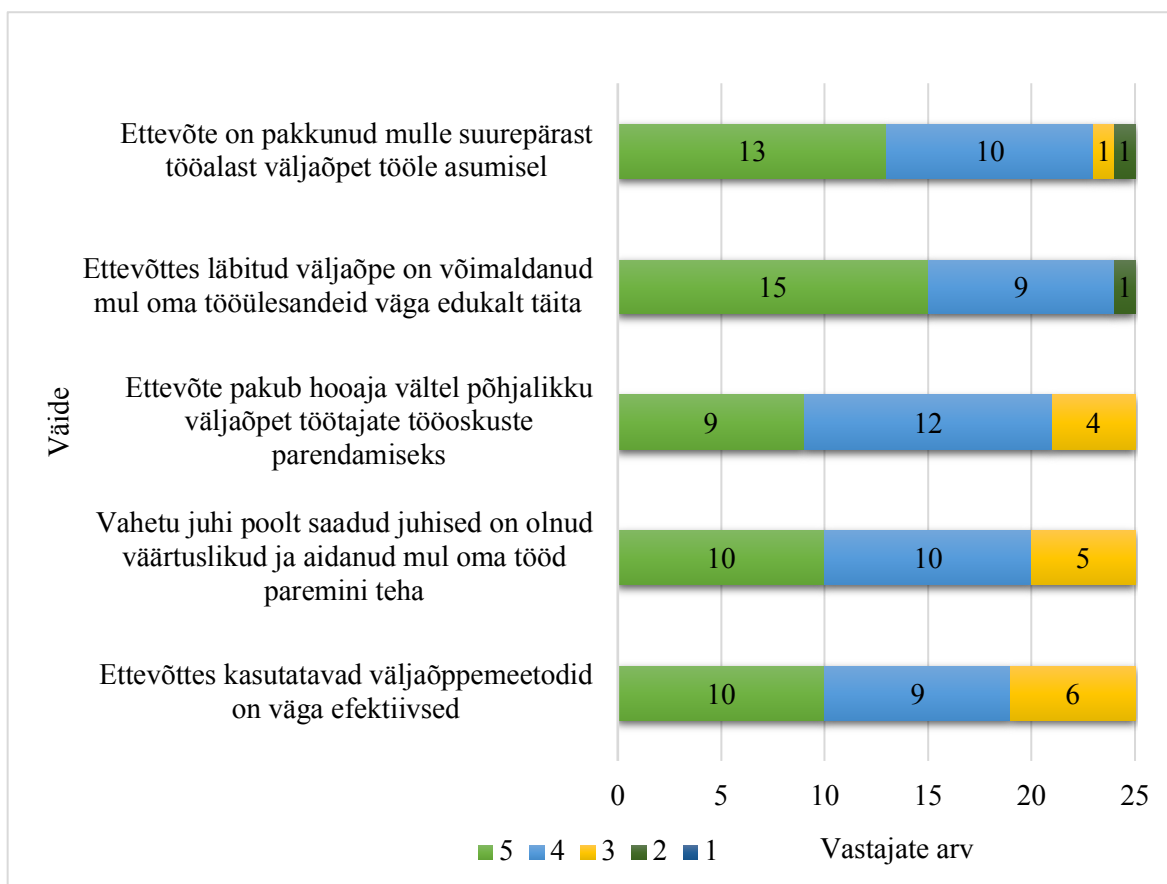
mõõtna skaala reliaabluskoeffitsientide väärtused on veidi alla hea usaldusväärsuse piiri. Üksikute väidete eemaldamine nimetatud valdkondadest koeffitsientide väärtust ei tõstnud, mistõttu jätkati tulemuste analüüsimist kõiki väiteid arvesse võttes. Töötaja rollikäitumisega seotud kohustuste skaala sisereliaabluse väärtus on madal (0,385) ja alla aktsepteeritavat määra. Kuna aga töötaja tajutud kohustused kätkevad endas nii rollikäitumise ja rollivälise käitumisega seotud aspekte, siis vaadeldi neid ühiselt, mille tulemusel on töötajate kohustusi mõõtna skaala reliaabluskoeffitsient 0,803.

2.2. Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate sotsialiseerumine ja emotsionaalne pühendumine

Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate sotsialiseerumise hinnangute välja selgitamisel lähtuti Taormina (1994) organisatsiooni sotsialiseerumise käsitlesest, mille alusel võib eristada sotsialiseerumisprotsessis nelja olulist valdkonda, milleks on väljaõpe, arusaamine, töökaaslaste toetus ja tulevikuväljavaated. Lisaks võrreldi hooajatöötajate hinnangute keskmisi väärtuseid vanusegruppide, sugude ja tööstaaži lõikes.

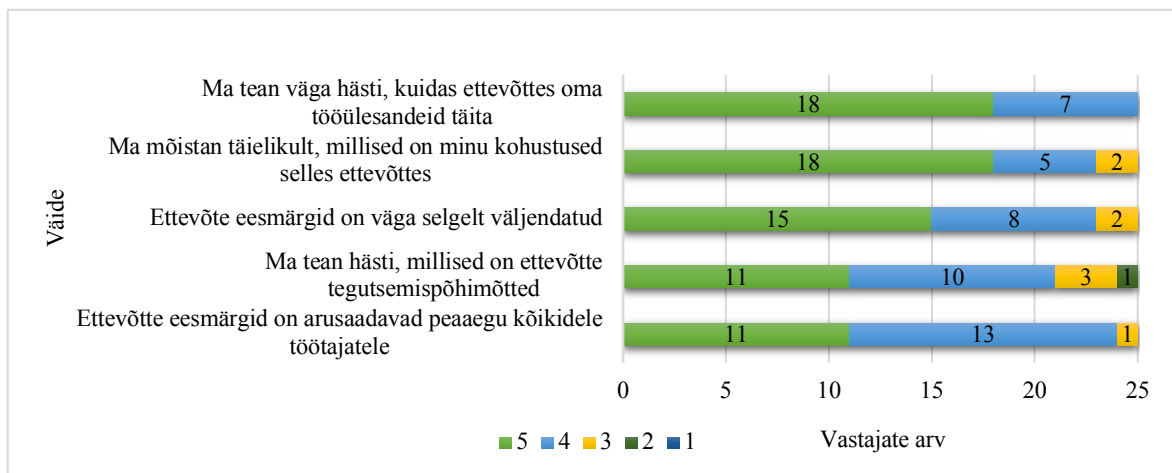
Töötajate hinnangud väljaõppele väidete lõikes on toodud joonisel 4. Joonisel esitatud tulemustest nähtub, et enamik töötajatest tunneb, et ettevõtte on pakkunud neile tööle asumisel piisava väljaõppe ja hooaja vältel tööoskuste parendamise eesmärgil väljaõpet jätkanud, mis on aidanud neil edukalt oma tööülesandeid täita. Ühe töötaja hinnangul ei ole tööle asumisel saadud väljaõpe olnud piisav ja ei ole toetanud tööülesannete edukat sooritamist. Töösuhtes on vahetu juht see, kes on hästi kursis ettevõtte siseeluga ja omab valdkonnaalaseid teadmisi ja kogemusi, et toetada ning juhendada töötajaid nende töökohustuste täitmisel. Suurem osa töötajatest on täielikult nõustunud (10 töötajat) või pigem nõustunud (10 töötajat) väitega, mille kohaselt on vahetu juhi poolt saadud juhised olnud väärtuslikud ja aidanud neil oma tööülesandeid paremini täita. 5 töötajat jäid vastamisel neutraalseks, mis võib tähendada, et vahetult juhilt oodatakse rohkem juhtnööre igapäevaste tööülesannete edukamaks täitmiseks ja töö käigus esinevate probleemide lahendamiseks. Ettevõttes kasutatavaid väljaõppemeetodeid on enamik töötajatest pidanud väga efektiivseks, 10 töötajat nõustus väitega täielikult ja 9 pigem nõustus. Sellest võib järeldada, et hooaja alguses läbitav klienditeeninduskoolitus ja edasine tööoskuste

omandamine igapäevatöö käigus kolleegide ja vahetu juhi juhendamisel on olnud tulemuslik ja andnud neile vajalikud teadmised ja oskused oma tööülesannete täitmiseks. 6 töötaja neutraalsed vastused aga annavad märku sellest, et väljaõppe korraldamise viis ei ole kõikide töötajate jaoks täielikult sobilik, mistõttu tuleks tööandjal koostöös personali- ja teenindusspetsialisti ning töötajatega välja selgitada, millised on töötajate ootused ja vajadused ning nendest lähtuvalt sisse viia muudatused.



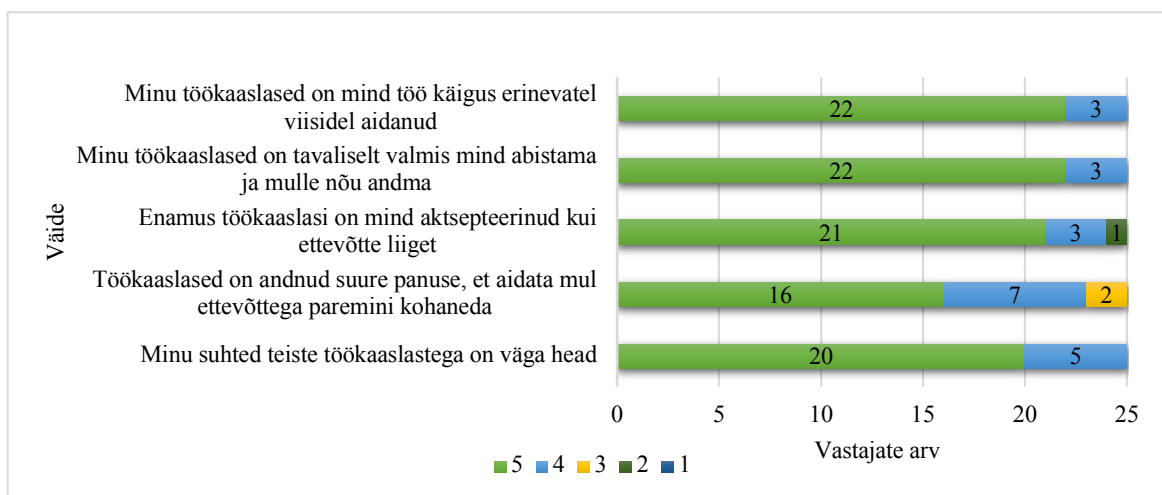
Joonis 4. Hooajatöötajate hinnangud väljaõppele

Töötajate hinnangud arusaamisele väidete lõikes on toodud joonisel 5. Tulemuste kohaselt on töötajad väga hästi aru saanud, kuidas oma tööülesandeid täita, mis väljendub 18 töötaja vastuses „nõustun täielikult“ ja 7 töötaja vastuses „pigem nõustun“. Samuti mõistavad enamik töötajatest täielikult, millised on nende kohustused, ettevõtte eesmärgid ja toimimispõhimõtted. Selle põhjal võib järeldada, et hooaja alguses korraldatavas töötoas saadud ja ettevõttes varasemat kogemust omavate kolleegidega suhtlemisel omandatud informatsioon on andnud hea ülevaate, millised on ettevõtte eesmärgid, kuidas ettevõtte toimib ja mida töötajatelt oodatakse.



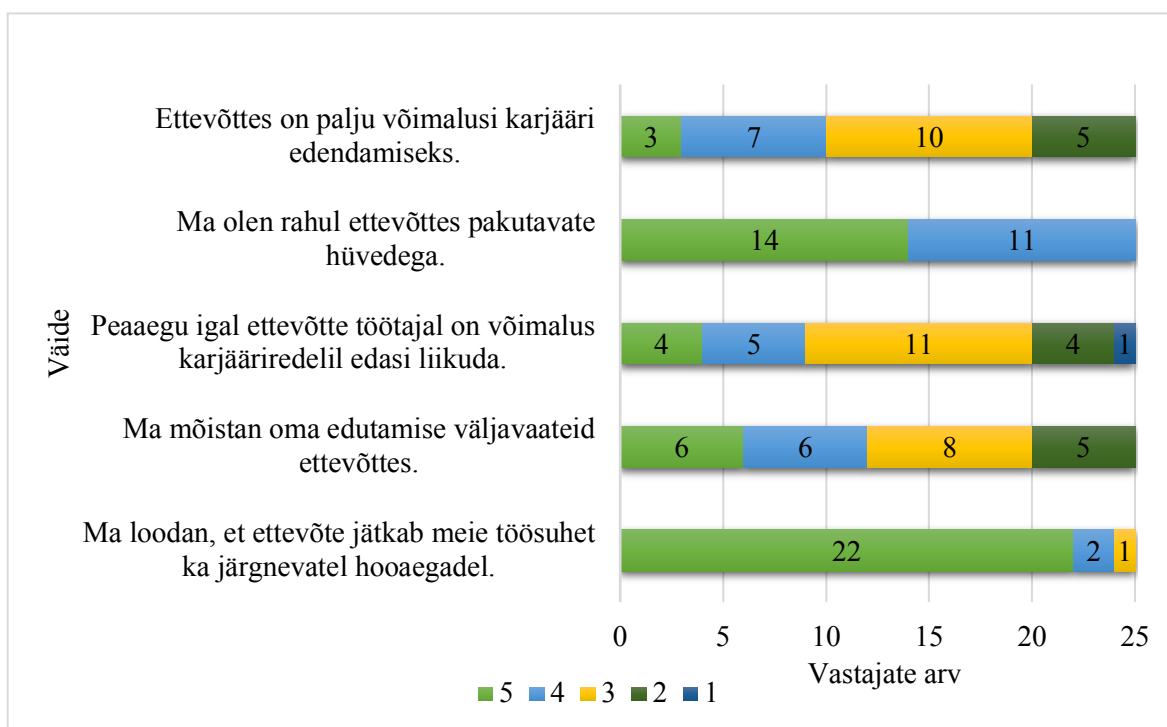
Joonis 5. Hooajatöötajate hinnangud arusaamisele

Töötajate hinnangud töökaaslaste toetusele väidete lõikes on toodud joonisel 6. Jooniselt nähtub, et töötajad hindavad töökaaslaste toetuse erinevaid aspekte üpris kõrgelt, mis väljendab töökaaslaste rolli olulisust töötajate sotsialiseerumisel. Töötajad tunnevad, et töökaaslased on töö käigus neid erinevatel viisidel aidanud, nad on abivalmis ja annavad vajadusel nõu ning nende omavahelised suhted on väga head. Sellest hoolimata on hinnangud töökaaslaste panusele ettevõttega kohanemisel mõnevõrra madalamad. 16 töötajat tunnevad, et töökaaslased on suuresti panustanud nende edukasse kohanemisse, 7 töötajat pigem nõustuvad selle väitega ja 2 töötajat on neutraalsel seisukohal. Enamik vastanutes tunneb, et töökaaslased on nad kollektiivi hästi vastu võtnud, 3 on pigem nõustunud ja 1 töötaja tunneb, et teda ei ole ettevõtte liikmena aktsepteeritud. See võib olla tingitud näiteks tema vältimisest või tõrjumisest töökaaslaste poolt, samas ka näiteks tema enda soovist jääda töökaaslastega suhtlemisel pigem tagaplaanile.



Joonis 6. Hooajatöötajate hinnangud töökaaslaste toetusele

Töötajate hinnangud tulevikuväljavaadetele väidete lõikes on toodud joonisel 7. Tulemustest selgub, et töötajad tunnetavad karjääri edendamise võimalusi ettevõttes väga erinevalt. 3 töötajat leiavad, et ettevõttes on palju võimalusi karjääri edendamiseks, 7 töötajat pigem nõustuvad väitega, kuid 10 on neutraalsel seisukohal ja 5 töötajat pigem ei nõustu väitega. Oma edutamise väljavaateid ettevõttes mõistab täielikult 6 töötajat, pigem mõistavad samuti 6 töötajat, 8 töötajat on neutraalsel seisukohal ja 5 töötajat pigem ei mõista, kas ja mis tingimustel on neil võimalik ettevõttes areneda. Neutraalsed ja madalamad hinnangud karjääri edendamise kohta esitatud väidetele võivad olla seotud sellega, kas ja kuidas ettevõtte on suutnud selgitada töötajatele tööle asumisel arenguvõimalusi ettevõttes ning kuidas on töötajad seda endale teadvustanud. Samuti võivad madalamad hinnangud olla tingitud asjaolust, et juba kogenud töötajad on hooegade jooksul säilitanud oma ametipositsiooni ja neil ei ole olnud võimalust end mõnel kõrgemal ametipositsioonil või teises töövaldkonnas proovile panna ning nad on mõistnud, et töö hooajalisusest tingituna on nende arenguvõimalused piiratud. Vastustest nähtub, et kõik töötajad on rahul ettevõttes pakutavate hüvedega, mis on üks oluline mõjutegur töösuhete jätkamisel ja töötajate soovil naasta ka järgnevatel hooaegadel. See väljendub ka töötajate kõrgetes hinnangutes väitele, mis puudutab soovi jätkata töösuhet ka järgnevatel hooaegadel.



Joonis 7. Hooajatöötajate hinnangud tulevikuväljavaadetele

Sotsialiseerumise erinevate valdkondade hinnangute keskmistest väärtustest ilmneb, et hooajatöötajad hindavad ettevõttega kohanemisel kõige enam töökaaslaste toetust (4,78), millele järgnevad ettevõtte eesmärkide ja oma kohustuste mõistmine ning arusaamine, kuidas oma tööülesandeid täita (4,50), tööandja poolt pakutav väljaõpe (4,30) ja tulevikuväljavaated (3,90).

Hooajatöötajate keskmised hinnangud sotsialiseerumise aspektidele vanusegruppide lõikes on esitatud lisas 2. Üldiselt hindavad hooajatöötajad vanuses 16 kuni 19 eluaastat ettevõtte poolt pakutavat väljaõpet, arusaamist tööst ja ettevõtte toimimisest, töökaaslaste toetust ning tulevikuväljavaateid kõrgemalt kui töötajad vanuses 20 kuni 35 eluaastat. Vastanute hinnangutes esinevad statistiliselt olulisuse erinevused väljaõppe valdkonnas, kus töötajad vanuses 16 kuni 19 eluaastat hindavad töötajate tööoskuste parendamiseks pakutavat väljaõpet kõrgemalt (4,54) kui 20- kuni 35-aastased töötajad (3,83). Lisaks on vahetu juhi poolt saadud juhised noorema vanusegrupi töötajate (4,54) arvates olnud suuremaks abiks tööülesannete täitmisel kui vanema vanusegrupi arvates (3,83). Ettevõttes kasutatavaid väljaõppemeetodeid peavad töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat (4,54) samuti efektiivsemateks kui töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat (3,75). Arusaamise valdkonnas esinevad statistiliselt olulised erinevused ettevõtte eesmärkide ja oma kohustuste mõistmise osas. Nimelt hindavad töötajad vanuses 16 kuni 19 eluaastat ettevõtte eesmärkide selget väljendamisest kõrgemalt (4,77) kui töötajad vanuses 20 kuni 35 eluaastat (4,25), samuti mõistavad nooremad töötajad oma kohustusi ettevõttes paremini (4,92) kui vanemad töötajad (4,33). Tulevikuväljavaadete osas esineb statistiliselt oluline erinevus ettevõtte hüvedega rahulolemist puudutava väite osas, kus nooremad töötajad hindavad rahulolu kõrgemalt.

Hooajatöötajate keskmised hinnangud sotsialiseerumise aspektidele sugude lõikes on esitatud lisas 3. Naissoost hooajatöötajate keskmised hinnangud väljaõppe, töökaaslaste toetuse ja tulevikuväljavaadete valdkondade lõikes on mõnevõrra kõrgemad kui meessoost töötajate hinnangud, erandiks on vaid meessoost töötajate veidi kõrgemad hinnangud oma kohustuste ja ettevõtte tegutsemispõhimõtete mõistmisele. Statistiliselt olulised erinevused esinevad väljaõppe valdkonnas, kus naiste keskmine hinnang läbitud väljaõpet tööülesannete edukaks täitmiseks on kõrgem (4,72) kui meestel (4,00), samuti on nende keskmine hinnang vahetu juhi instruktaažile kõrgem (4,39) kui meestel (3,71). Statistiliselt olulised erinevused esinevad ka töökaaslaste toetuse valdkonnas, kus naised tunnevad

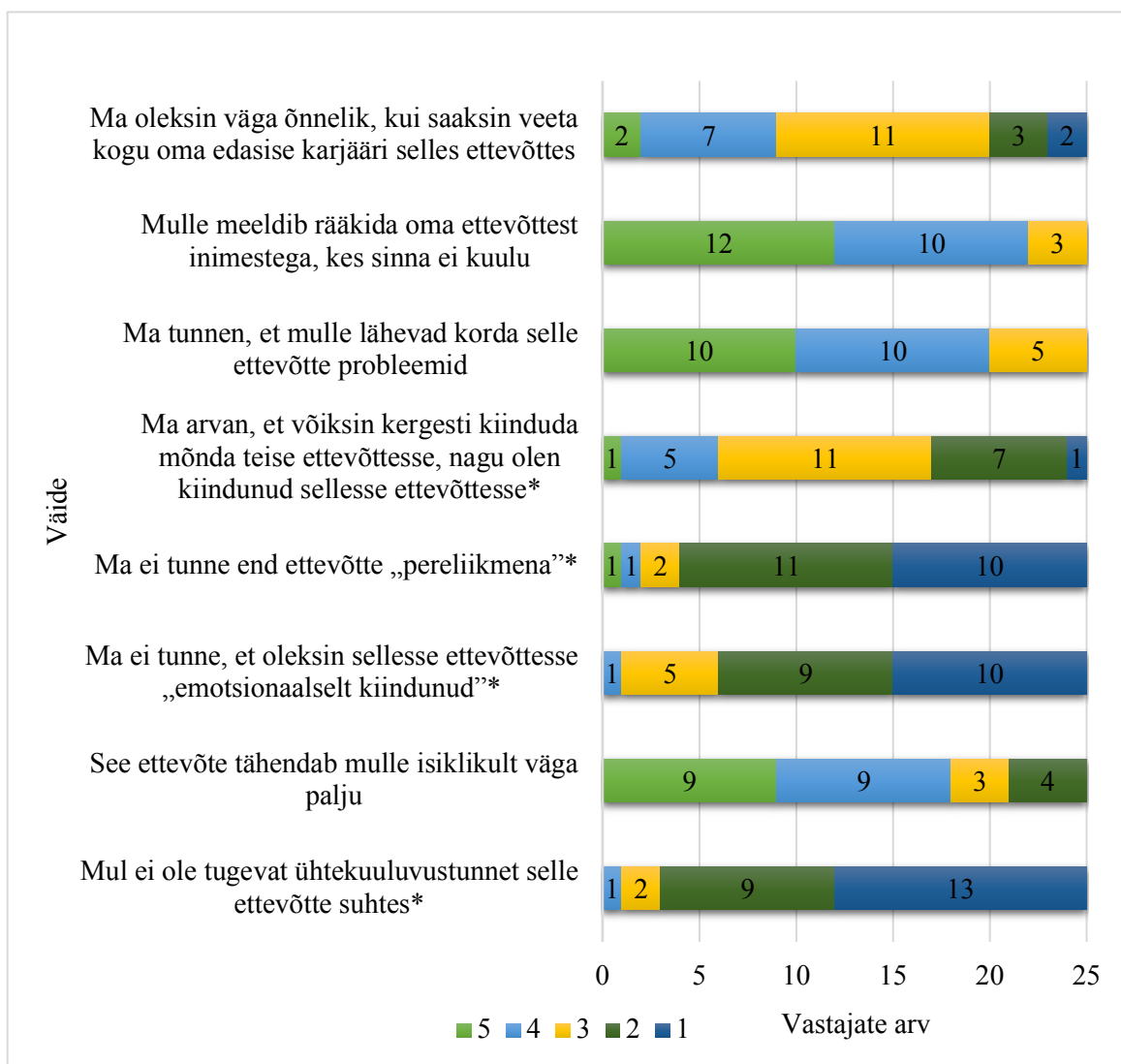
tugevamalt, et töökaaslased on neid ettevõttega kohanemisel oluliselt toetanud ja neid on aktsepteeritud kui ettevõtte liiget.

Hooajatöötajate keskmised hinnangud sotsialiseerumise aspektidele tööstaaži lõikes on esitatud lisas 4. Statistiliselt oluline erinevus esineb ainult ettevõttes kasutatavate väljaõppemeetodite efektiivsuse osas, kus 2 kuni 3 hooaega tööl olevate töötajate keskmine hinnang ettevõttes kasutusel olevate väljaõppemeetodite efektiivsusele on oluliselt kõrgem (4,86) võrreldes nii 1 hooaega kui ka 4 kuni 10 hooaega tööl olevate töötajatega (mõlemal juhul 3,89) kui. Tööstaaži lõikes hindavad 2 kuni 3 hooaega ettevõttes töötanud töötajad väljaõppe ja arusaamise valdkonna väiteid kõige kõrgemalt. Vastustest selgub, et 1 hooaega tööl olevate töötajate keskmine hinnang vahetu juhi poolt saadud juhistele (4,00) ja ettevõttes läbitud väljaõppele tööülesannete edukaks täitmiseks (4,33) on võrreldes teiste tööstaaži gruppidega kõige madalamad. See väärib tähelepanu, kuna 1 hooaega tööl olevad töötajad vajavad uue keskkonna ja rolliga kohanemiseks ning tööülesannete täitmiseks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks võrreldes juba kogenud töötajatega rohkem juhendamist ja väljaõpet. Uute töötajate puhul võib olla see märk sellest, et nad vajaksid tööle asumisel rohkem formaalset väljaõpet, mis selgitaks neile, kuidas oma igapäevaseid tööülesandeid täita, et vähendada nende ebakindlust. Staažikamate varasemat töökogemust omavate töötajate puhul võib madalam hinnang väljaõppe aspektidele aga väljendada seda, et pakutav väljaõpe ei anna neile uusi teadmisi ja oskusi, mis võimaldaksid neil nii indiviidina kui ka tööalaselt edasi areneda. 1 hooaega tööl olevate töötajate hinnangud töökaaslaste toetusega seonduvatele väidetele on veidi kõrgemad kui ettevõttes juba varasemat kogemust omavatel töötajatel. Ettevõtte poolt pakutavate hüvedega on kõige rohkem rahul 2 kuni 3 hooaega tööl olevad töötajad (4,71) ja kõige vähem 4 kuni 10 hooaega tööl olevad töötajad (4,33). Kõikide vanusegruppide töötajad on kõrgelt hinnanud soovi jätkata ettevõttega töösuhet ka järgmistel hooaegadel.

Sotsialiseerumist puudutavate küsimuste ploki lõpus esitatud küsimusele, kas ettevõttes oleks tarvis sotsialiseerumisprotsessi parendada vastas 22 töötajat, et seda ei ole tarvis parendada, kuid 3 hooajatöötajat arvas, et see oleks vajalik. Nad tõid esile, et hooaja jooksul võiks toimuda rohkem tööajaväliseid ühisüritusi ja osakondade vahelist suhtlemist. Lisaks oodatakse vahetult juhilt lisaks toetusele ka aktiivset kaasamõtlemist ja otseseid juhiseid probleemide lahendamisel. Täiendavalt toodi välja, et ettevõtte tasustamispoliitika on kohati

arusaamatu ja pole selge, millistel alustel töötajate töötasu tõstetakse ja millist käitumist töötajatelt selleks oodatakse.

Töötajate hinnangud emotsionaalselt pühendumisele on toodud joonisel 8, millelt nähtub, et enamikule töötajatest meeldib rääkida ettevõttest, kus nad töötavad, neile lähevad korda ettevõtte probleemid ja ettevõtte on nende jaoks isiklikult väga oluline. 2 töötajat oleksid väga õnnelikud, kui nad saaksid veeta edasise karjääri selles ettevõttes, 7 töötajat pigem nõustuvad väitega, 11 töötajat on neutraalsel seisukohal, 3 töötajat pigem ei nõustu väitega ja 2 töötajat ei nõustu üldse. Kuna hooajalisus seab töösuhtes piirangud, siis on mõisteta, et töötajad sooviksid stabiilset ja kindlustunnet pakkuvat töösuhet, mis võimaldaks neil ka ametialaselt areneda. Vastustest ilmneb, et enamik töötajatest tunneb tugevat ühtekuuluvustunnet ettevõtte suhtes, peab end ettevõtte pereliikmeks ning on ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud.



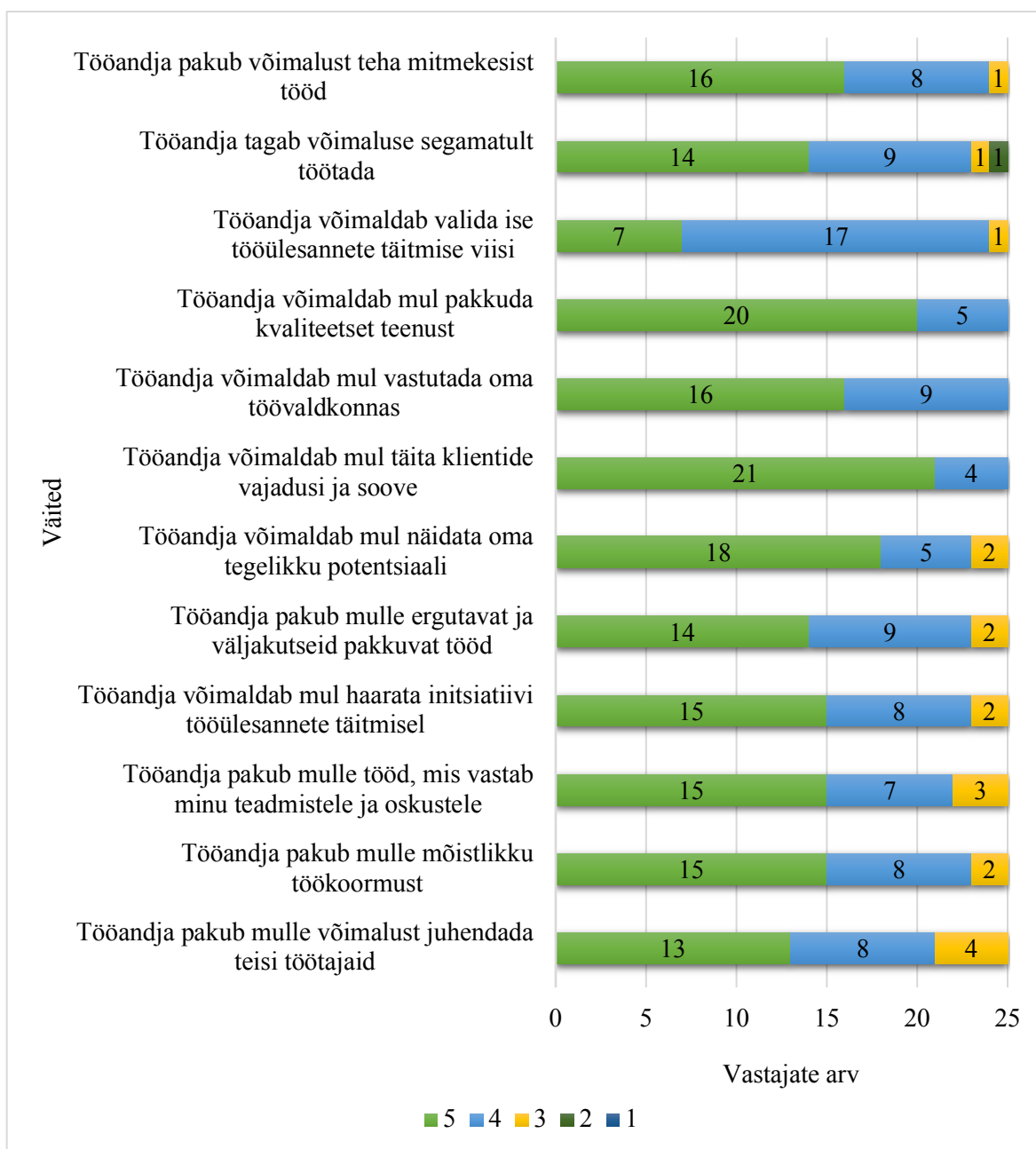
Joonis 8. Hooajatöötajate hinnangud emotsionaalsele pühendumisele

Emotsionaalse pühendumise aspektide keskmistes hinnangutes ei esine gruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi (lisa 5, lisa 6). Keskmistest hinnangutest nähtub, et töötajad vanusegrupis 20 kuni 25 eluaastat (3,50) sooviksid suuremal määral veeta oma edasise karjääri ettevõttes kui töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat (2,85). Samuti tunnevad nad tugevamat ühtekuuluvustunnet ettevõtte suhtes ja peavad end selle ettevõtte pereliikmeks. Meessoost töötajate keskmised hinnangud emotsionaalse pühendumise aspektidele on madalamad kui naissoost töötajatel, erandiks on meeste kõrgem keskmine hinnang väitele, et nad oleksid õnnelikud, kui nad saaksid veeta oma edasise karjääri selles ettevõttes. Tööstaaži osas hinnangute keskmistes väärtustes selget tendentsi ei esine. 4 kuni 10 hooaega seikluskeskuses tööl olnud töötajad tunnetavad kõige tugevamalt ühtekuuluvustunnet ettevõttega (4,67) ja 1 hooaega tööl olevad töötajad kõige nõrgemalt (4,11). Lisaks näitavad 1 hooaja töötajate keskmised hinnangud, et nad on võrreldes teiste tööstaažigruppidega kõige vähem ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud, võiksid kiinduda samamoodi ka mõnda teise ettevõttesse ja tunnevad end kõige vähem ettevõtte pereliikmena.

2.3. Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate psühholoogilised lepped

Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate hinnangud psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele ja nende täitmisele selgitati välja tööandja kohustusi puudutava viie valdkonna ja töötaja kohustusi puudutava kahe valdkonna kohta. Lisaks võrreldi hooajatöötajate hinnangute keskmisi väärtuseid vanusegruppide, sugude ja tööstaaži lõikes.

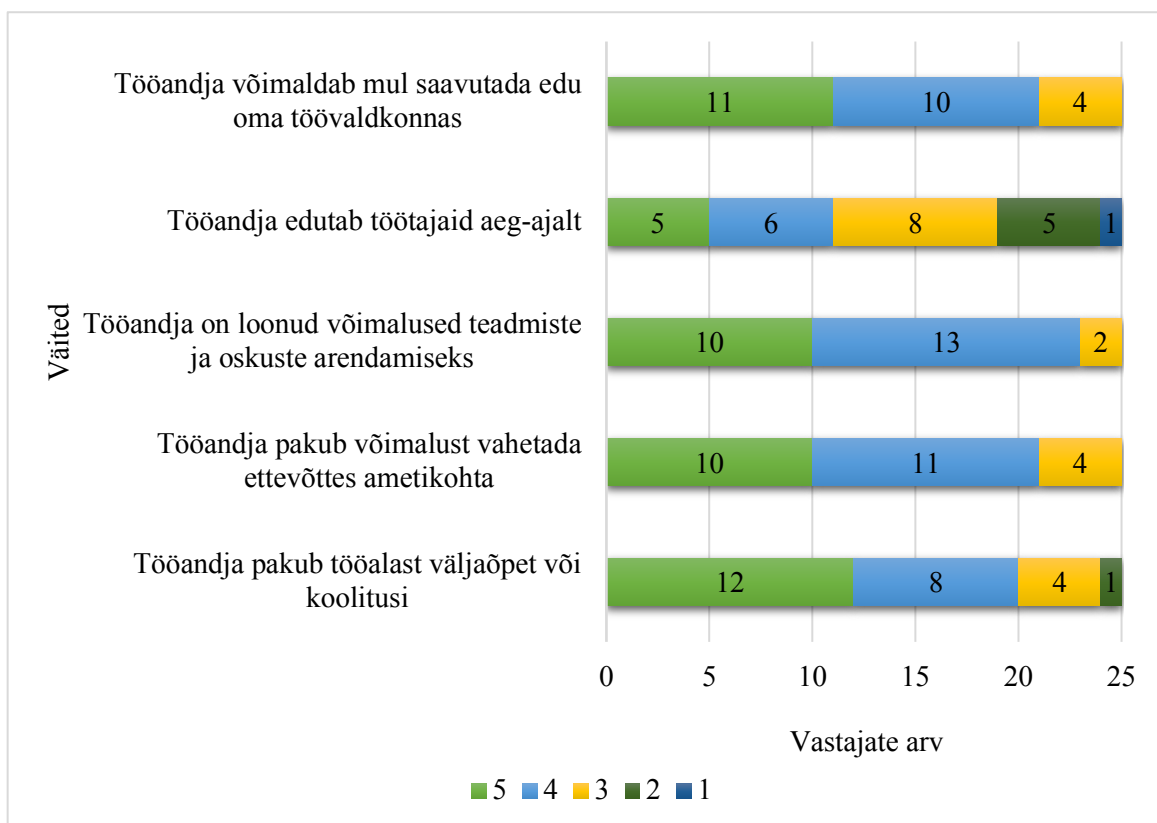
Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele töö sisu valdkonnas on esitatud joonisel 9. Vastustest nähtub, et töötajad hindavad kõrgelt kõiki töö sisu puudutavaid aspekte. Hooajatöötajate jaoks on oluline, et nende töö oleks mitmekesine ja väljakutseid pakkuv, võimaldaks neil näidata oma potentsiaali ja vastaks nende teadmiste ning oskustele. Tööandja peaks andma töötajatele piisavalt vabadust, et valida ise tööülesannete täitmise viisi, võimaluse segamatult töötada, vastutada oma töövaldkonna eest ning haarata initsiatiivi tööülesannete täitmisel. Töötajate jaoks on tööandja kohustatud tagama mõistliku töökoormuse, looma vajalikud tingimused kvaliteetse teenuse osutamiseks ja klientide vajaduste ning soovide täitmiseks.



Joonis 9. Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele töö sisu valdkonnas

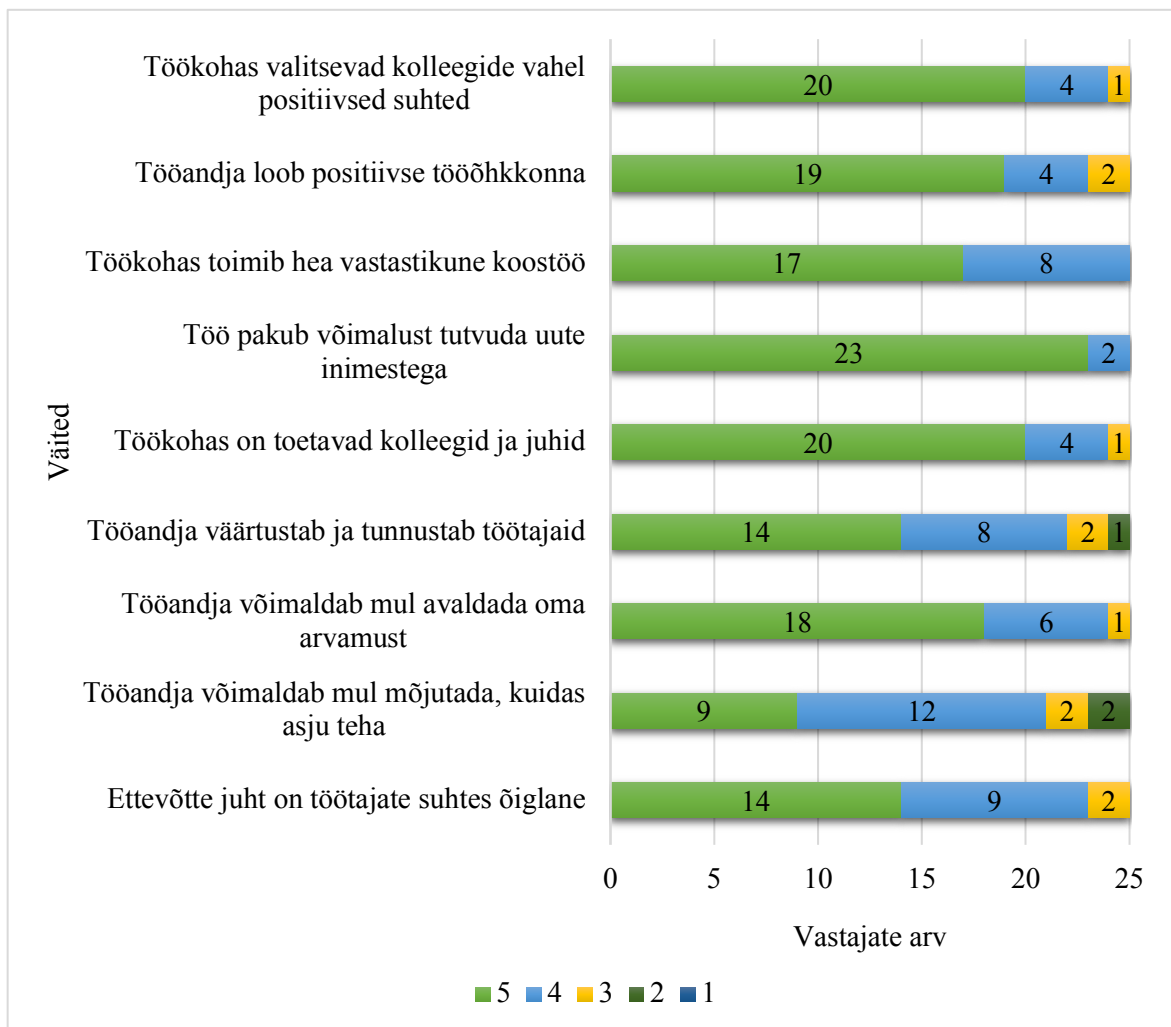
Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele karjääriarendamise valdkonnas on esitatud joonisel 10. Hooajatöötajad näevad tööandja kohustusena kõige enam võimalust arendada teadmisi ja oskusi ning tingimuste loomist edu saavutamiseks oma töövaldkonnas. Samuti on enamiku töötajate jaoks oluline väljaõppe või koolituste läbimine ja võimalus vahetada soovi korral ettevõttes ametikohta. Madalamad hinnangud on antud töötaja edutamisele, mis võib olla tingitud asjaolust, et hooaeg on ajaliselt piiratud, mistõttu ei oota

töötajad kõrgemale ametipositsioonile liikumist. Teisalt võisid töötajad hinnangute andmisel lähtuda mitte tajutud kohustustest, vaid tegelikust edutamise kogemusest ettevõttes.



Joonis 10. Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele karjääriarengu valdkonnas

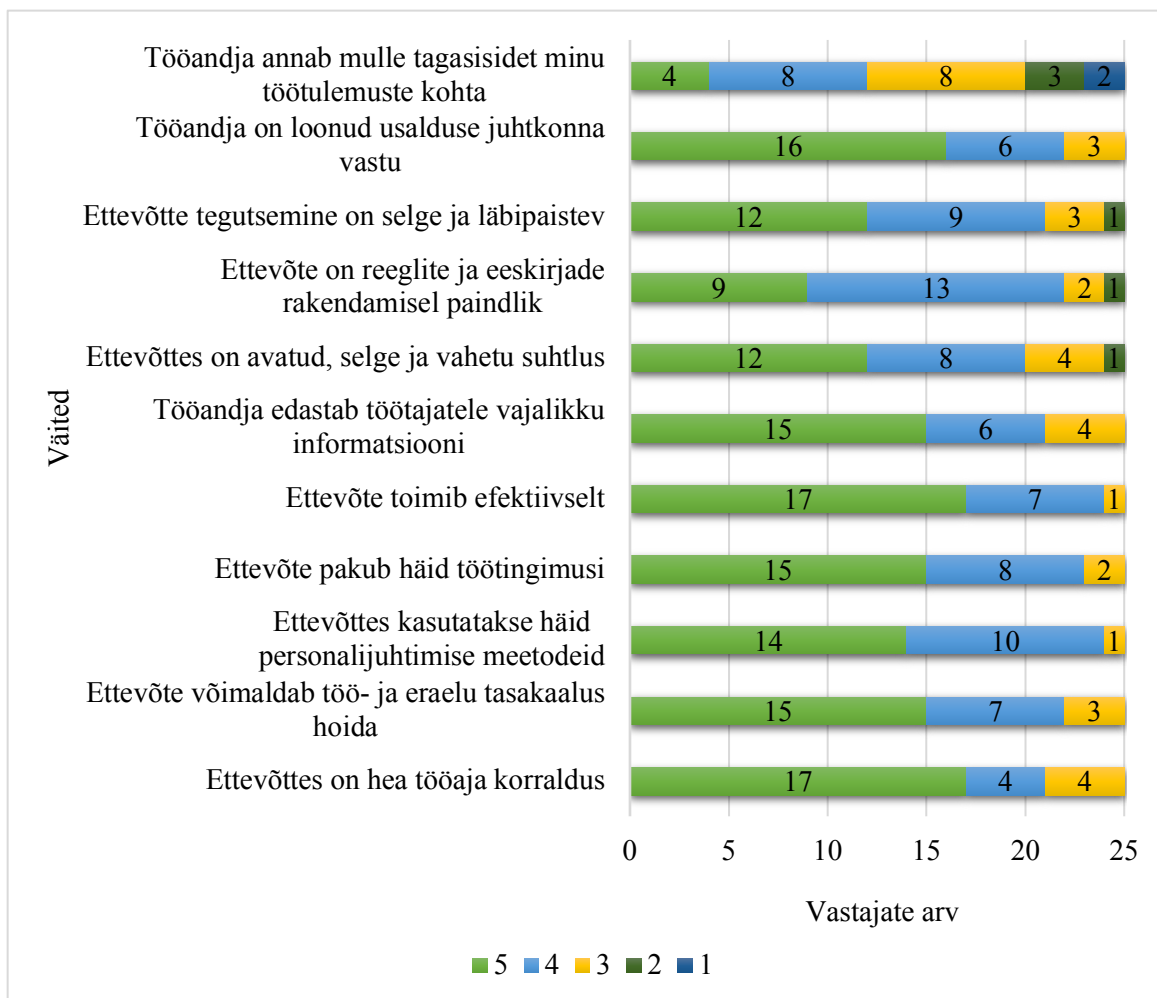
Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele sotsiaalse keskkonna valdkonnas on esitatud joonisel 11. Vastustest ilmneb, et enamik töötajatest tähtsustab kolleegide vahelisi positiivseid suhteid töökohal, juhtide ja kolleegide toetavat suhtumist, head koostööd tööandjaga ja positiivse tööõhkkonna loomist. Hooajatöötajate jaoks on oluline, et töö võimaldaks tutvuda uute inimestega. Tööandjalt oodatakse õiglast käitumist töötajate suhtes olenemata tema ametipositsioonist, võimalust avaldada oma arvamust ja töötajaid väärtustada ning tunnustada, mis on oluline töötajate motivatsioonifaktor. Vähemal määral peetakse tööandja kohustuseks võimalust mõjutada ülesannete täitmise viisi, mis võib olla tingitud asjaolust, et töötajad teadvustavad endale, et klientide kvaliteetne teenindamine nõuab teatud teenindusstandardite järgimist, millest tulenevalt ei ole töötajal väga suurt vabadust ülesannete täitmise viisi valida.



Joonis 11. Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele sotsiaalse keskkonna valdkonnas

Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele organisatsioonipoliitika valdkonnas on esitatud joonisel 12. Vastustest nähtub, et enamik töötajatest peab tähtsaks ettevõtte efektiivset toimimist ja head tööaja korraldust, mis võimaldaks töö- ja eraelu tasakaalus hoida, häid töötingimusi ja efektiivsete personalijuhtimise meetodite kasutamist ettevõttes. Töötajate jaoks on oluline, et ettevõtte tegutsemine oleks selge ja läbipaistev ning et tööandja looks usalduse juhtkonna vastu, oleks paindlik reeglite ja eeskirjade rakendamisel. Töötajad ootavad tööandjalt avatud, selget ja vahetut suhtlemist ning olulise informatsiooni edastamist, et tagada tõhus sisekommunikatsioon. Tagasiside andmist töötulemuste kohta väärtustavad töötajad väga erinevalt. 4 töötaja jaoks on tagasiside andmine suurel määral tööandja kohustus, 8 töötaja hinnangu kohaselt vähesel määral, 8 töötajat on neutraalsel seisukohal, 3 töötaja arvates vähesel määral ja 2 töötaja arvates üldse mitte. Kuna tagasiside annab töötajale võimaluse areneda nii oma töövaldkonnaalasel kui

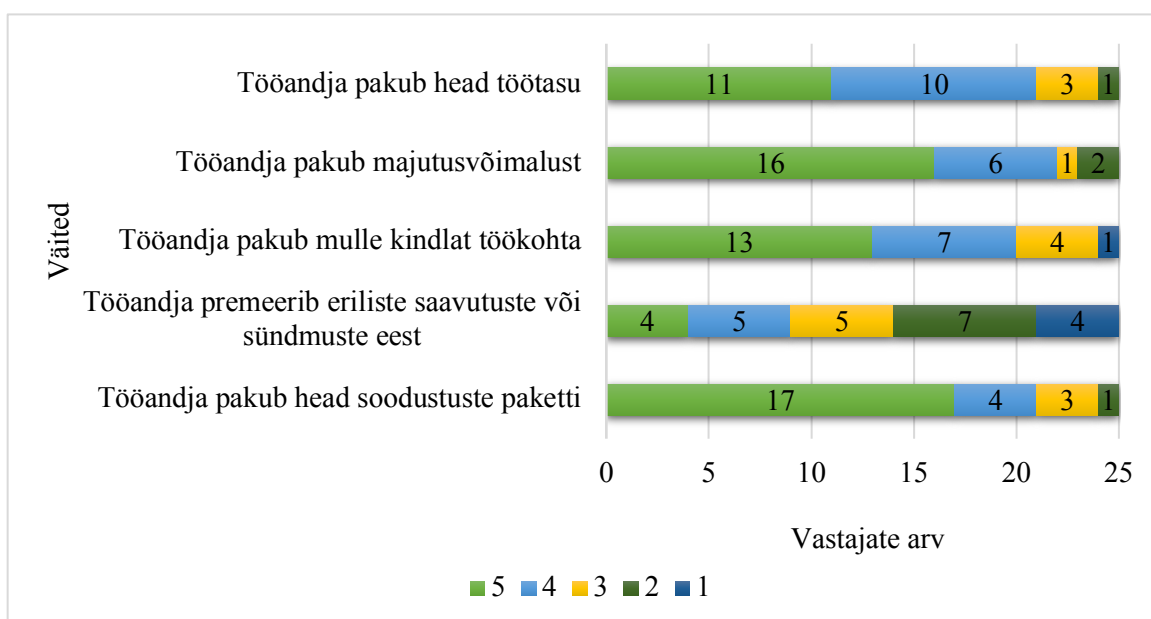
ka isiksusena, siis võib tulemuste põhja eeldada, et töötajad ei lähtunud hinnangute andmisel küsimuste ploki alguses olevast ülesandekirjeldusest, vaid hinnangud põhinesid tagasiside saamise tegelikult kogemusele ettevõtetes.



Joonis 12. Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele organisatsioonipoliitika valdkonnas

Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele tasustamise valdkonnas on esitatud joonisel 13. Vastustest nähtub, et enamik töötajatest peab kindla töökoha, hea tööasu ja soodustuste paketi ning majutusvõimaluse pakkumist tööandja kohustuseks. Töötajate premeerimist eriliste saavutuste või sündmuste eest peavad suurel määral tööandja kohustuseks 4 töötajat, mõningal määral 5 töötajat, neutraalsel seisukohal on 5 töötajat, vähesel määral peavad seda tööandja kohustuseks 7 töötajat ja 4 töötajat leiavad, et see ei ole tööandja kohustus. Kuna tunnustamine on töötaja emotsionaalsete vajaduste täitmise seisukohast olulise tähtsusega (Ismert, Petrick 2004: 49), siis võib arvata, et hinnangute

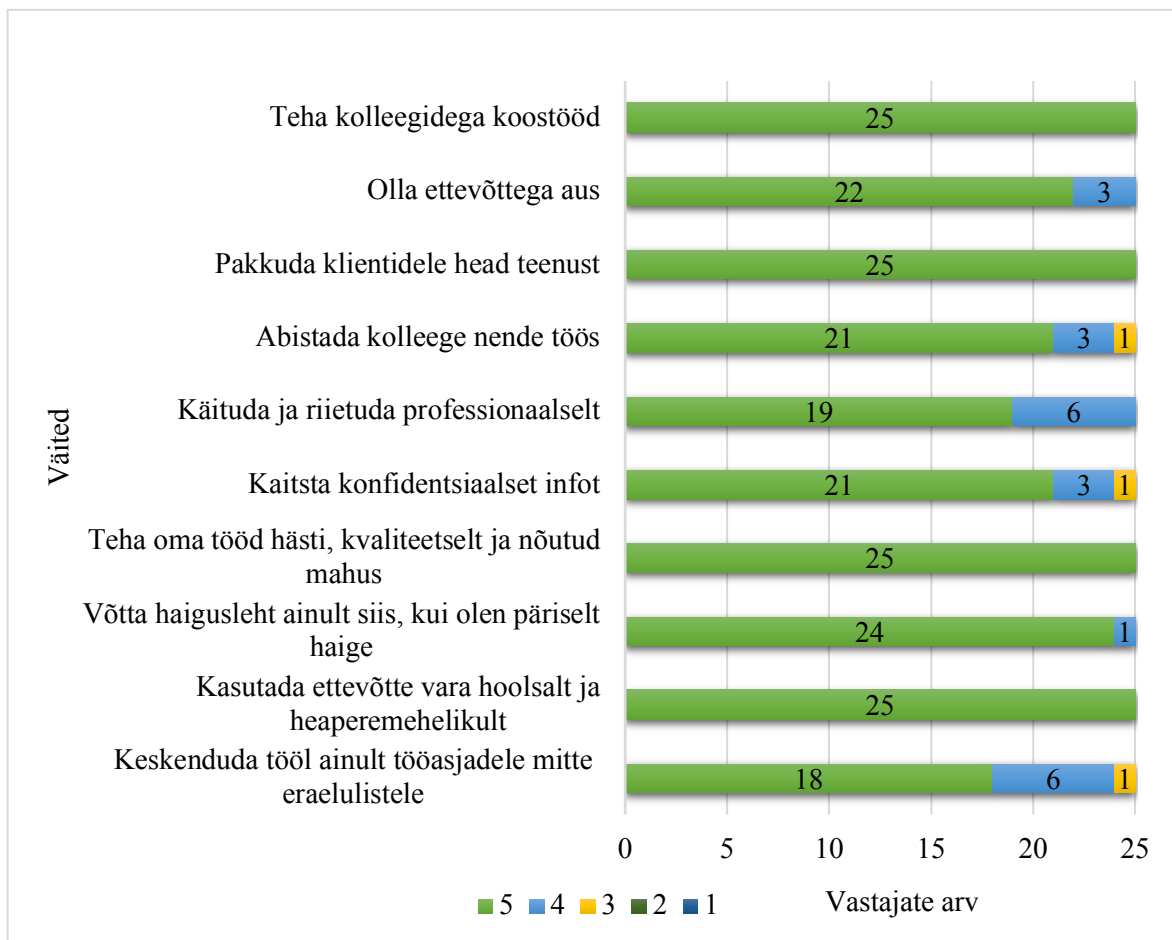
andmisel lähtusid töötajad vastamisel mitte oma ootustest, vaid tunnustamise kogemusest uuritavates ettevõtetes.



Joonis 13. Hooajatöötajate hinnangud tööandja tajutud kohustustele tasustamise valdkonnas

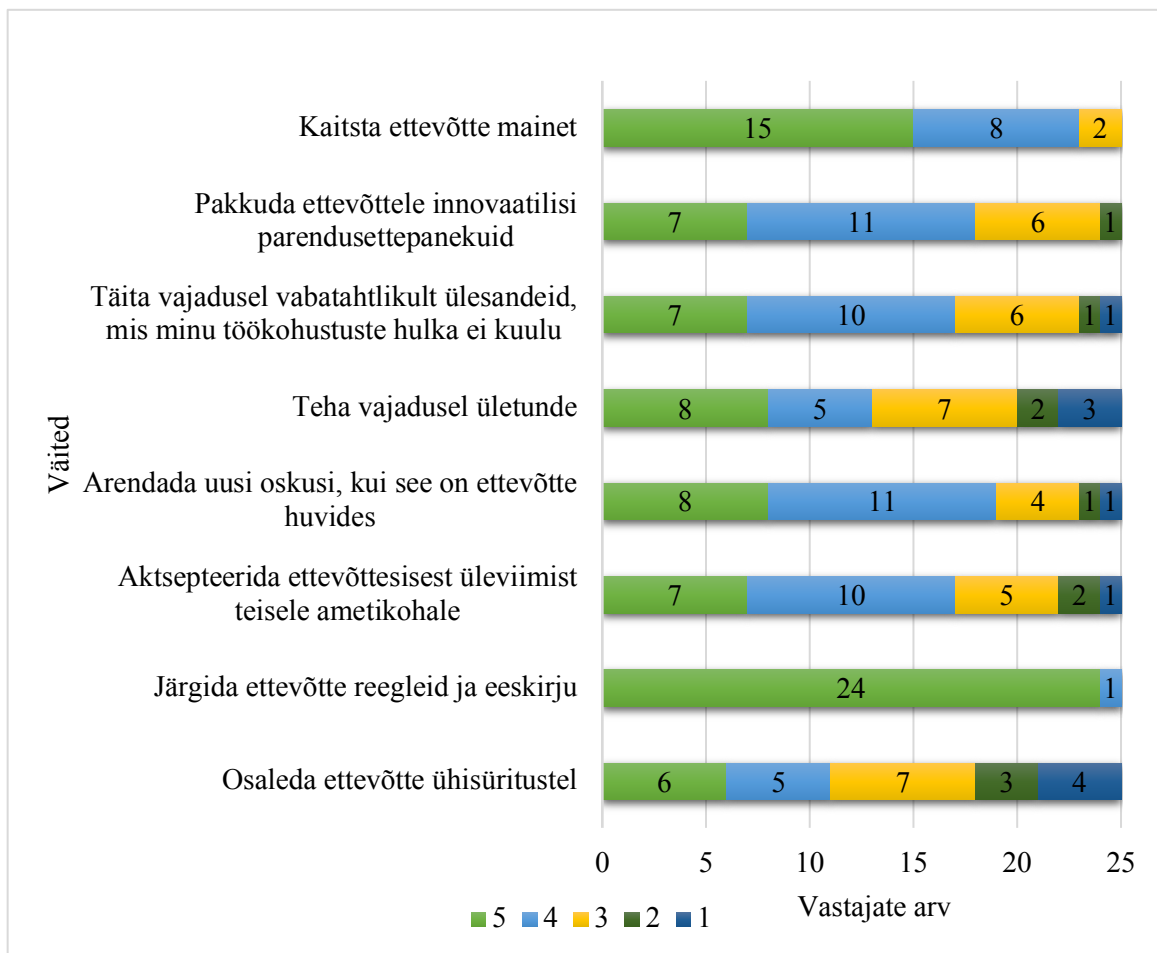
Hooajatöötajate valdkonnapõhiste hinnangute keskmiste väärtuste põhjal võib järjestada psühholoogilises leppes sisalduvad tajutud tööandja kohustuste valdkonnad olulisuse põhjal järgmiselt: sotsiaalne keskkond (4,61), töö sisu (4,55), organisatsioonipoliitika (4,34), karjääriareng (4,09) ja tasustamine (4,06). Selle põhjal võib öelda, et töötajad näevad tööandja kohustusena eelkõige tagada töötajatele positiivne tööõhkkond, soodustada head koostööd ja töötajatevahelist suhtlemist ning näidata oma tegevusega, et töötajad on tööandja jaoks väärtuslikud. Töötajate jaoks on samuti oluline, et töö oleks kujundatud nii, et ta neile soovitud kogemust pakuks ning organisatsioonipoliitika toetaks nii ettevõtte kui ka üksikisikute eesmärkide saavutamist. Lisaks ootavad nad tööandjalt töö tegemiseks vastava väljaõppe tagamist, tööga kindlustamist ja hea töötasu ning hüvede pakkumist.

Hooajatöötajate hinnangud enda rollikäitumisega seotud kohustustele on esitatud joonisel 14. Kõik hooajatöötajad tunnevad, et nad on kohustatud tegema kolleegidega koostööd, pakkuma klientidele head teenust, kasutama ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult, olema ettevõttega aus, käituma ja riietuma professionaalselt ning puuduma töölt vaid siis, kui nad on haigestunud. Samuti peavad töötajad oluliseks abistada oma kolleege nende töös, kaitsta neile usaldatud konfidentsiaalset informatsiooni ja keskenduda tööl vaid tööasjadele.



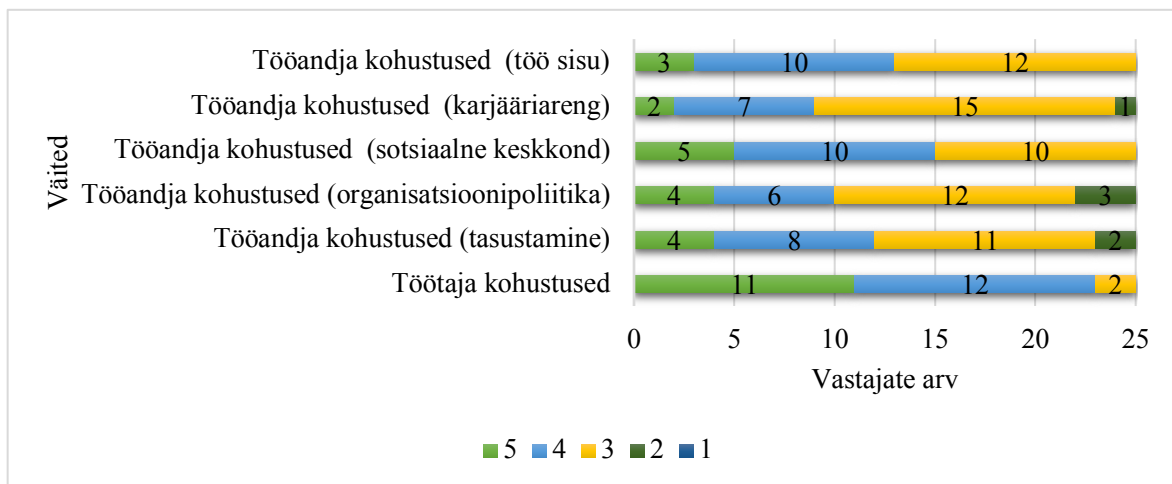
Joonis 14. Hooajatöötajate hinnangud rollikäitumisele

Hooajatöötajate hinnangud enda rollivälise käitumisega seotud kohustustele on esitatud joonisel 15. Vastustest nähtub, et töötajad peavad oma kohustuseks järgida ettevõtte reegleid ja eeskirju ning kaitsta ettevõtte mainet. Enamik vastanutest on valmis täitma vajadusel vabatahtlikult ülesandeid, mis nende töökohustuste hulka ei kuulu, 6 töötajat on neutraalsel seisukohal, 1 töötaja tunneb vähesel määral kohustust seda teha ja 1 töötaja arvates ei ole ta seda kohustatud tegema. Ettevõtte ühisürituste osalemist peab suurel määral kohustuseks 6 töötajat ja mõningal määral 5 töötajat, 7 töötajat on neutraalsel seisukohal, 3 töötajat peavad seda vähesel määral enda kohustuseks ja 4 töötajat leiavad, et nad ei pea osalema ühisüritustel, millest nähtub, et töötajad peavad ühisüritustel osalemist pigem vabatahtlikuks. Ületundide tegemiseks on vajadusel valmis 15 töötajat, 9 töötajat on neutraalsel seisukohal, 2 töötajat peab seda vähesel määral enda kohustuseks ja 3 töötajat ei pea seda enda kohustuseks. Selle põhjal võib öelda, et kuna töötajad ootavad ettevõttelt mõistlikku töötaja korraldust, siis ei pea osa neist vajalikuks teha ületunde, kuna kokkulepitud töökoormus peaks tagama soovitud töötasu.



Joonis 15. Hooajatöötajate hinnangud rollivälisele käitumisele

Hooajatöötajate hinnangud tööandja ja töötaja kohustuste täitmisele on esitatud joonisel 16. Vastustest nähtub, et töötajad tunnevad, et tööandja on oma kohustusi psühholoogilise leppe erinevate valdkondade osas täitnud ootuspäraselt või oodatust rohkem. Töötaja kohustuste täitmist hindavad aga vastanud märksa kõrgemalt. Selgub, et 11 töötajat tunnevad, et nad on oma kohustusi tööandja ees väga suurel määral täitnud, 12 töötajat leiavad, et nad on oma kohustusi suurel määral täitnud ja 2 töötajat, et nad on mõõdukalt oma kohustusi täitnud. Valdkonnapõhiste hinnangute keskmiste väärtuste põhjal nähtub, et töötajate meelest on tööandja tajutud kohustusi kõige paremini täitnud sotsiaalse keskkonnaga seotud aspektide osas (3,80), millele järgnevad töö sisu (3,64), tasustamine (3,56), karjääriareng (3,40) ja organisatsioonipoliitika (3,44). Töötaja kohustuste täitmise hinnangu keskmine väärtus on 4,36.



Joonis 16. Kohustuste täitmine valdkondade lõikes

Hooajatöötajate hinnangute keskmised väärtused psühholoogilises leppes sisalduvatele tööandja ja töötaja tajutud kohustustele vanusegruppide ja sugude lõikes on esitatud lisas 7. Tulemustest nähtub, et töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat tajuvad tööandja kohustusi erinevates valdkondades mõnevõrra kõrgemalt kui töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat. Erandina võib esile tuua, et töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat hindavad mõnevõrra kõrgemalt tööandja kohustusi, mis puudutavad võimalust segamatult töötada, valida ise tööülesannete täitmise viisi, võimalust juhendada teisi töötajaid, töötajate vahelisi positiivseid suhteid ja ettevõtte paindlikkust reeglite ja eeskirjade rakendamisel. Statistiliselt olulised erinevused esinevad töö sisu valdkondade aspektides, mille kohaselt töötajad vanuses 16 kuni 19 eluaastat hindavad kõrgemalt töötaja kohustust pakkuda neile tööd, mis vastab nende teadmistele ja ootustele, tagada mõistlik töökoormus, võimaldada pakkuda kvaliteetset teenust ning täita klientide vajadusi ja soove. Karjääriarengut ja sotsiaalseid aspekte käsitlevate kohustuste hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. Organisatsioonipoliitika valdkonnas erinevad hooajatöötajate hinnangute keskmised väärtused statistiliselt oluliselt üle poolte väidete puhul. Töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat hindavad tööandja kohustusi tagada ettevõtte efektiivne toimimine, pakkuda häid töötingimusi ja tööajakorraldust, tagada hea sisekommunikatsioon, kasutada tulemuslikke personalijuhtimise meetodeid, võimaldada hoida tasakaalus töö- ja eraelu ning luua usaldusväärne suhe töötaja ja tööandja vahel kõrgemalt kui töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat. Tasustamise valdkonnas erineb statistiliselt oluliselt töötajate keskmine hinnang tööandja kohustusele pakkuda head soodustuste paketti, kus nooremad töötajad hindavad kohustust kõrgemalt. Psühholoogilises leppes sisalduvate kohustuste täitmist erinevates valdkondades hindavad töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat madalamalt

kui töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat. Psühholoogilises leppes sisalduvate töötaja kohustuste hinnangute keskmistes väärtustes statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. Rollikäitumisega seotud kohustusi hindavad mõlema vanusegrupi töötajad küllaltki sarnaselt, kuid rollivälise käitumisega seotud kohustuste osas tunnevad töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat suuremat kohustust pakkuda ettevõttele innovaatilisi parendusettepanekuid, täita vabatahtlikult töökohustuste hulka mittekuuluvaid ülesandeid ja osaleda ettevõtte ühisüritustel. Töötaja kohustuste täitmise hinnangute keskmises väärtuses märkimisväärset erinevust ei esine.

Naissoost töötajate hinnangute keskmised väärtused psühholoogilises leppes sisalduvate tööandja tajutud kohustuste ja nende täitmise osas on enamjaolt kõrgemad kui meessoost töötajatel. Statistiliselt olulised erinevused esinevad töö sisu valdkonnas, kus naiste keskmised hinnangud tööandja kohustustele võimaldada vastutada oma töövaldkonnas (4,83) ja täita klientide vajadusi ja soove (4,94) on kõrgem kui meestel (vastavalt 4,14 ja 4,57). Karjääriarengu valdkonnas statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. Küll aga hindavad naised meestest kõrgemalt võimalust tutvuda töö käigus uute inimestega ja juhtide ning kolleegide toetust töökohas. Organisatsioonipoliitika ja tasustamise valdkondades esinevad statistiliselt olulised erinevused kohustuste osas, mis puudutavad vajaliku informatsiooni edastamist töötajatele, töö- ja eraelu tasakaalus hoidmist, hea tööajakorralduse, töötasu ja kindla töökoha pakkumist, kus naiste keskmised hinnangud on kõrgemad kui meestel. Psühholoogilises leppes sisalduvate töötaja rollikäitumisega seotud kohustuste osas on naissoost töötajate hinnangute keskmised väärtused üldjuhul kõrgemad kui meessoost töötajatel, meeste hinnangud on kõrgemad vaid kohustuste osas, mis puudutavad kolleegide abistamist nende töös ja töö ajal vaid tööasjadele keskendumist. Erinevalt rollikäitumisega seotud kohustustest, tunnevad meessoost töötajad suuremat rollivälise käitumise kohustust. Nad on suuremal määral valmis tegema vajadusel ületunde ja täitma täiendavaid ülesandeid, pakkuma ettevõttele uusi lahendusi tegevuse parendamiseks ja arendama enda oskusi. Statistiline erinevus esineb töötajate keskmistes hinnangutes kohustusele osaleda ettevõtte ühisüritustel, mida hindavad kõrgemalt mehed. Töötaja kohustuste täitmist hindavad naissoost töötajad (4,50) kõrgemalt kui meessoost töötajad (4,00).

Hooajatöötajate hinnangute keskmised väärtused psühholoogilises leppes sisalduvatele tööandja ja töötaja tajutud kohustustele tööstaaži lõikes on esitatud lisas 8. Selgub, et tajutud kohustuste hinnangute keskmistes väärtustes tööstaaži lõikes kindlat tendentsi ei esine.

Statistilised olulised erinevused esinevad organisatsioonipoliitika valdkonda kuuluvate tööandja kohustuste osas, mille kohaselt tajuvad kõige kõrgemalt ettevõtte kohustusena pakkuda häid töötingimusi, võimaldada töö- ja eraelu tasakaalus hoidmist ja heade personalijuhtimise meetodite kasutamist 2 kuni 3 hooaega tööl olnud töötajad. Esile võib tuua, et töötajad tööstaažiga 4 kuni 10 hooaega hindavad kõige kõrgemalt võimalust juhendada teisi töötajaid. Karjääriarengu valdkonnas hindavad 1 hooaega tööl olevad töötajad kõige kõrgemalt tööalase väljaõppe pakkimise kohustust, mis on mõistetav, kuna võrreldes varasemat kogemust omavate töötajatega, on uute töötajate jaoks töövaldkond võõras ja ülesannete edukas täitmine nõuab vajalike teadmiste ja oskuste omandamist. Üllatav on asjaolu, et 1 hooaega tööl olevad töötajad, kellel on väiksem tööalane kogemus ettevõttes ja kes vajavad rohkem tagasisidet ning juhendamist, et tööks vajalikke oskusi hooaja käigus parendada, hindavad tööandja kohustust anda töötulemuste kohta tagasisidet võrreldes 2 kuni 3 hooaega (3,71) ja 4 kuni 10 hooaega (3,56) tööl olevate töötajatega kõige madalamalt (2,89). Hinnangud varieeruvad oluliselt ka tööstaaži grupi siseselt, mida tõestab kõrge standardhälve. Psühholoogilises leppes sisalduvate tööandja kohustuste täitmist hindavad kõige kõrgemalt kõikide valdkondade puhul 2 kuni 3 hooaega tööl olnud töötajad. Töötaja rollikäitumisega seotud kohustuste osas märkimist väärt erinevusi ei esine. Rollivälist käitumist puudutavate kohustuste osas võib esile tuua, et 1 hooaega tööl olevad värske pilguga töötajad tunnetavad kõige kõrgemalt oma kohustust pakkuda ettevõttele innovaatilisi parendusettepanekuid (4,11), kõige madalamalt aga 2 kuni 3 hooaega tööl olnud töötajad (3,71). Samuti on uued töötajad alimad täitma vabatahtlikult ülesandeid, mis nende töökohustuste hulka ei kuulu ja osalema ühisüritustel. Staažikaimad töötajad näevad endal kõige vähem kohustust arendada ettevõtte huvides oma oskusi, teha ületunde ja aktsepteerida ametikoha vahetamist. Psühholoogilises leppes sisalduvate töötaja kohustuste täitmist hindavad kõige kõrgemalt 2 kuni 3 hooaega tööl olevad töötajad (4,57), neile järgnevad 4 kuni 10 hooaega tööl olevad töötajad (4,33) ja kõige madalama hinnangu oma kohustuste täitmisele on andnud 1 hooaega tööl olevad töötajad (4,22).

Psühholoogilises leppes sisalduvate tööandja tajutud kohustuste iga valdkonna juures oli töötajatel võimalus täpsustada oma vastuseid, mida kasutas vaid kaks töötajat. Esimest hooaega tööl olev töötaja tõi esile, et kogenumate kolleegide juhised tööülesannete täitmiseks ja erinevate olukordade lahendamiseks on olnud mõnevõrra erinevad, mistõttu ei ole selget arusaama, kuidas teatud situatsioonides õigesti käituda. Mitmendat hooaega seikluskeskuses tööl olev töötaja tõi esile, et mõistliku töökoormuse tagamine on keeruline,

kuna seikluskeskuse külastatavus sõltub suuresti hooajal valitsevatest ilmastikutingimustest. Lisaks tõi ta välja, et vajalik oleks parendada sisekommunikatsiooni, et informatsioon tööd puudutavate muudatuste ja probleemide kohta jõuaks töötajateni õigeaegselt.

Kokkuvõttes võib öelda, et hoolimata sellest, et töötaja ja tööandja vahelises psühholoogilises leppes sisalduvatele tööandja kohustusi puudutavatele teatud aspektidele tuleks tulevikus rohkem tähelepanu pöörata, et tagada töötajate realistlike ootuste täitmine, on hooajatöötajad töösuhtega rahul ja 23 neist soovivad kandideerida seikluskeskusesse tööle ka järgmisel hooajal. 15 töötajat on esile toonud, et peamiseks põhjuseks naasta on sõbralik ja ühtehoidev kollektiiv, kus sujub igapäevane koostöö väga edukalt. Lisaks on välja toodud, et seikluskeskuses on huvitav, mitmekesine ja väljakutseid pakkuv töö, mis võimaldab palju suhelda ja omandada uusi teadmisi ning kogemusi.

2.4. Sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise vahelised seosed Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate seas

Sotsialiseerumise ja emotsionaalse pühendumise skaalade analüüsi tulemusena selgus, et sotsialiseerumine on mõõdukalt positiivselt seotud emotsionaalse pühendumisega ($r = 0,483$, $p = 0,014$). Selle põhjal võib öelda, mida rohkem tunnetavad töötajad, et nad on ettevõtte ja oma uue rolliga kohanenud, seda suurem on nende emotsionaalne pühendumine. Samuti esineb mõõdukas positiivne seos tööandja kohustuste täitmise ja emotsionaalse pühendumise vahel ($r = 0,407$, $p = 0,043$), millest võib järeldada, et mida kõrgemalt hindavad töötajad psühholoogilises leppes sisalduvate kohustuste täitmist tööandja poolt, seda kõrgem on nende emotsionaalne pühendumine. Tööandja kohustust täitmise ja sotsialiseerumise vahel esineb samuti mõõdukas positiivne seos ($r = 0,625$, $p < 0,001$), mille põhjal võib öelda, et töötajad, kes hindavad oma kohanemist ettevõttega edukamaks, tunnevad suuremal määral, et tööandja on oma kohustusi täitnud ja vastupidi. Huvitav on asjaolu, et töötaja kohustuste täitmine ei ole statistiliselt oluliselt seotud ei sotsialiseerumise, emotsionaalse pühendumise ega ka tööandja kohustuste täitmisega.

Psühholoogilise leppe valdkondade, nende täitmise, sotsialiseerumise ja emotsionaalse pühendumise vaheliste seoste analüüsist selgus, et emotsionaalne pühendumine on positiivselt seotud vaid psühholoogilises leppes sisalduvate tööandja kohustustega töö sisu valdkonnas, nende täitmisega ja sotsialiseerumise tulevikuväljavaadete valdkonnaga (lisa 9). Selle põhjal võib järeldada, et töötajad, kes tunnevad, et töö vastab nende ootustele on pühendunud. Samuti võib öelda, et töötajad, kes on rahul ettevõttes pakutavate hüvedega ja mõistavad oma arenguvõimalusi ettevõttes on pühendunud, mis omakorda tähendab, et nad soovivad suure tõenäosusega ettevõttes töötada ka järgmisel hooajal.

Sotsialiseerumise väljaõppe valdkond on positiivselt seotud psühholoogilise leppe kõikide tööandja kohustuste valdkondadega, samuti tööandja kohustuste täitmise valdkondadega, mis puudutavad karjääriarengut, sotsiaalset keskkonda ja tasustamist. Seoste põhjal võib öelda, et töötajad, kes on hinnanud tööalast väljaõpet kõrgemalt tunnevad, et tööandja on loonud neile võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks, mis võimaldavad neil saavutada edu oma töövaldkonnas. Samuti on sotsiaalne keskkond, sealhulgas positiivne tööõhkkond, hea vastastikune koostöö ning toetavad kolleegid ja juhid, soodustanud tööks vajalike oskuste omandamist. Tasustamise ja väljaõppevaldkonna tugev seos näitab, et töötajad, kes on omandanud tööks vajalikud teadmised ja oskused, soovivad oma panuse eest saada väärilist töötasu ja hüvesid.

Sotsialiseerumise arusaamise valdkonna, psühholoogilise leppe töö sisu, sotsiaalse keskkonna, organisatsioonipoliitika, töötaja rollikäitumise ning kõikide tööandja kohustuste täitmise valdkondade vahel esineb mõõdukas positiivne seos. Selle põhja võib järeldada, et mida paremad tingimused ja toetavama keskkonna on ettevõtte loonud töötajatele oma rolli, ettevõtte eesmärkide ning tegevuse mõistmiseks, seda enam töötajad neid teadvustavad ja nende kohaselt tegutsevad.

Sotsialiseerumise töökaaslaste toetuse valdkonnal on positiivne seos vaid tööandja kohustustega töö sisu ja karjääriarengu valdkonnas. Võib öelda, et töökaaslastelt saadud informatsioon nii töö olemuse kui ka arenguvõimaluste kohta aitavad kaasa realistlike ootuste kujunemisele. Tulevikuväljavaadetal on positiivne seos töö sisu ja selle valdkonna kohustuste täitmise, karjääriarengu ja selle valdkonna kohustuste täitmise, organisatsioonipoliitika ja selle valdkonna kohustuste täitmise ning tööandja kohustuste tasustamise aspektiga. Sellest järeldub, et organisatsioonipoliitika, sealhulgas avatud ja

vahetu suhtlus töötaja ning tööandja vahel, soodustab töötajate arenguperspektiivide mõistmist. Töötajad, kes tunnevad, et tööandja pakub nende ootustele vastavat tööd, soovivad naasta ka järgnevatel hooaegadel. Veel võib esile tuua, et töötajad mõistavad paremini oma väljavaateid, kui ettevõttes on toetav organisatsioonipoliitika, sealhulgas avatud suhtlemine tööandja ning töötaja vahel, ja loodud võimalused töövaldkonnas edu saavutamiseks.

2.5. Järeldused ja arutelu

Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate hinnangutest sotsialiseerumisele selgub, et kõige olulisemaks ettevõttega kohanemisel peetakse töökaaslaste toetust. Töötajad on hinnanud kõrgelt töökaaslaste valmidust neid tööülesannete täitmisel toetada ja aidata, peavad töökaaslaste omavahelisi suhteid väga heaks ja tunnevad, et nad on osa meeskonnast. Töökaaslaste toetuse olulisust on rõhutanud oma uuringus ka Louis *et al* (1983: 860), kes leidsid, et töötaja sotsialiseerumisel on kõige olulisem roll juhtide, samal ametipositsioonil olevate töökaaslaste ja kogenud kaastöötajatega suhtlemine, kuna nende toetus ja abi aitavad uuel töötajal paremini kohaneda, omandada teadmisi organisatsiooni toimimise kohta ja saada organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks.

Töötajate eduka sotsialiseerumise üheks oluliseks aspektiks on arusaamine oma tööst ja ettevõtte toimimisest. See hõlmab nii oma rolli, töökohustuste kui ka organisatsioonipoliitika, sealhulgas organisatsioonikultuuri, struktuuri, inimeste ja kehtivate normide mõistmist. Uuringu tulemustest selgub, et töötajad on väga hästi aru saanud, kuidas oma tööülesandeid täita, mõistavad, millised on nende kohustused, ettevõtte eesmärgid ja toimimispõhimõtted. Statistiliselt olulised erinevused esinesid vanusegruppide lõikes, mille kohaselt töötajad vanusegrupis 16 kuni 19 eluaastat mõistavad oma kohustusi ettevõttes paremini kui töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 eluaastat ning hindavad kõrgemalt ettevõtte eesmärkide selget väljendamist. Arvestades asjaolu, et töökaaslastel on oluline roll organisatsiooni toimimise kohta informatsiooni omandamises, võib öelda, et head suhted töökaaslastega soodustavad organisatsioonist üldise tervikpildi nägemist, mille tulemusena mõistab töötaja, kuidas sinna sobituda.

Organisatsioon, kelle eesmärgiks on klientidele positiivse ja kvaliteetse teeninduskogemuse pakkumine, peab mõistma, et kvaliteetse teenuse osutamine sõltub suuresti töötajate suhtlemisoskusest, entusiasmist, võimekusest ja väljaõppe käigus omandatud teadmistest ning oskustest. (Baum, Nickson 1998: 76) Kiviõli Seikluskeskuses omandavad hooajatöötajad klientidega suhtlemise aluspõhimõtted klienditeeninduskoolituse käigus ja tööülesannete edukaks täitmiseks vajalikud üldised teadmised ning oskused regulaarsete tööülesannete täitmise ajal kogenumate kolleegide juhendamisel ja töökaaslastega suhtlemisel. Hooajatöötajad on hinnanud väljaõppe aspekte üldiselt keskmisest kõrgemalt, mis väljendab nende rahulolu väljaõppe korraldamise ja selle käigus omandatud oskustega. Statistiliselt olulised erinevused esinesid nii vanusegruppide, sugude kui ka tööstaaži lõikes. Töötajad vanusegrupis 20 kuni 35 hindasid madalamalt ettevõttes kasutatavate väljaõppemeetodite efektiivsust, tööandja poolt pakutavat väljaõpet tööoskuste parendamiseks ja vahetu juhi poolt saadud juhiseid tööülesannete edukaks sooritamiseks. Meeste hinnangud juhi poolt saadud juhiste ja väljaõppe kasulikkusele tööülesannete edukaks täitmiseks olid madalamad kui naistel. Väljaõppemeetodite efektiivsust hindasid 1 hooaega ja 4 kuni 10 hooaega tööl olevad töötajad madalamalt kui 2 kuni 3 hooaega tööl olnud töötajad. Taormina on esile toonud, et töösuhte jooksul organisatsioonis toimuvad muudatused nõuavad töötajate teadmiste ning oskuste pidevat täiendamist ja väljaõppe läbiviimise tuleks kujundada vastavalt töötajate individuaalsetele vajadustele. Selleks tuleks välja selgitada, millistes valdkondades ja millises mahu on töötajad erinevaid koolitusi läbinud, et väljaõpe pakuks pigem uusi oskusi ja teadmisi kui kordaks juba omandatud. (Taormina 1997: 34) Delobbe *et al.* kohaselt on uued töötajad hinnanud formaalset väljaõpet vähem kasulikuks kui suhteid juhi ja töökaaslastega. Hoolimata sellest eeldatakse, et formaalse väljaõppe läbimine soodustab paremat sotsialiseerumist organisatsiooni, kuna vähendab töötajate uude keskkonda sisenemisel tekkivat ebakindlust. Tõhus väljaõppekogemus näitab töötajatele, et organisatsioon arvestab nende vajadustega ja soovib neisse investeerida, millele töötajad vastastavad suurema organisatsioonilise pühendumusega. (Delobbe *et al.* 2016: 848) Teooriale ja uuringu tulemustele põhinedes võib öelda, et selleks, et väljaõpe pakuks kõikidele töötajatele võimalust arendada tööalast pädevust, tuleks väljaõppe korraldamisel lisaks juba kasutusel olevatele meetoditele arvestada ka töötajate varasemat kogemust ja välja selgitada valdkonnad, kus töötajate teadmised ning oskused vajaksid täiendamist.

Tulevikuväljavaated organisatsioonis väljendavad töötaja hinnangut enda pikaajalisele tulevikuperspektiivile organisatsioonis ja määravad ära, kas töötaja soovib töösuhet jätkata (Taormina 2004: 78). Uuringu tulemustest selgub, et karjääri edendamise võimalusi tajuvad töötajad väga erinevalt. Selle põhjuseks võib olla tööandja ebapiisav selgitus töötajate arenguvõimaluste kohta. Samas võib see olla tingitud asjaolust, et juba kogenud töötajad on hooegade jooksul säilitanud oma ametipositsiooni ja neil ei ole olnud võimalust end mõnel kõrgemal ametipositsioonil või teises töövaldkonnas proovile panna ning nad on mõistnud, et töö hooajalisusest tingituna on nende arenguvõimalused piiratud. Erinevalt karjääri edendamise aspektidest, on töötajad hinnangud kõrgelt oma rahulolu töötasuga, mis on üks oluline mõjutegur töösuhete jätkamisel ja töötajate soovil naasta ka järgnevatel hooaegadel. Viimast kinnitab ka hooajatöötajate vastustest ilmnev soov naasta ka järgmisel hooajal. Bauer ja Erdogan on rõhutanud, et tulemuslikku sotsialiseerumist iseloomustavad efektiivsed töötajad, kes suhtuvad positiivselt oma töösse ja kes soovivad jääda organisatsiooni tööle pikemaks ajaks, mida kinnitavad ka antud uuringu tulemused (Bauer ja Erdogan 2010: 51).

Hästi korraldatud organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessi ja regulaarse väljaõppe pakkumise tulemusena on töötajad produktiivsed, pühendunud ja rahulolevad oma tööga, lisaks on neil selge, millist rolli nad organisatsioonis täidavad ja soovivad organisatsiooniga oma töösuhet jätkata (Kusluvan *et al.* 2010: 196) Hooajatöötajad, kes soovivad end ka järgmisel hooajal organisatsiooniga siduda, on teenuse kvaliteedi säilitamise seisukohast väga olulised, kuna üldkokkuvõttes aitavad organisatsiooni tegutsemisvaldkonnas kogemust omavad töötajad suurem määral kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele. (Alvere'n *et al.* 2012: 1957)

Psühholoogiline lepe on subjektiivne, individuaalne ettekujutus töötaja kohustustest organisatsiooni ees ja tööandja kohustustest töötaja ees (Anderson, Schalk 1998: 639) ja sisaldab uskumusi kõigest võimalikust, mida töötajad võiksid tööandjale pakkuda ja mida nad vastutasuks saada võiksid (Conway, Briner 2005: 31). Hooajalisi teenuseid osutavatele ettevõtetele, kes kasutavad ajutist tööjõudu, on omased tehingutel põhinevad lepped, mida iseloomustavad lühiajaline töösuhe ja kindlate tööülesannete täitmine. Sellises suhtes ei ole tööandjal kohustus pakkuda töötajale koolitus- ja arenguvõimalusi ning töötajal ei ole kohustust organisatsiooniga töösuhet jätkata. (Rousseau 1995: 98)

Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate hinnangutest psühholoogilises leppes sisalduvatele kohustustele selgus, et üldiselt tajuvad töötajad töö sisu, karjääriarengu, sotsiaalse keskkonna, organisatsioonipoliitika ja tasustamise aspektidega seotud tööandja kohustusi keskmisest kõrgemalt. Töötajad tähtsustavad sotsiaalsetest aspektidest enim kolleegide vahelisi positiivseid suhteid töökohal, juhtide ja kolleegide toetavat suhtumist, head koostööd tööandjaga, positiivse tööõhkkonna loomist, uute inimestega tutvumist ja võimalust avaldada oma arvamust. Tööandjalt oodatakse töötajate väärtustamist ja tunnustamist ning õiglast käitumist töötajate suhtes olenemata tema ametipositsioonist. Ismert ja Petrick on rõhutanud, et tunnustamine töötaja emotsionaalsete vajaduste täitmise seisukohast olulise tähtsusega. Töötajad, kelle jaoks on oluline töökaaslaste toetus ja kuuluvusvajadus, hindavad kõrgelt sõbralikku tööõhkkonda. Tänu headele suhetele töökaaslastega suureneb nende teadlikkus oma panusest meeskonnas ja üldiselt organisatsioonis. (Ismert, Petrick 2004: 49)

Hooajatöötajate jaoks on oluline töö mitmekesisus ja vastavus nende oskustele ja teadmistele. Töötajad soovivad saada piisavalt vabadust, et valida ise tööülesannete täitmise viisi, võimalust vastutada oma töövaldkonna eest ning haarata initsiatiivi tööülesannete täitmisel. Töötajate jaoks on tööandja kohustatud tagama mõistliku töökoormuse, looma vajalikud tingimused kvaliteetse teenuse osutamiseks ja klientide vajaduste ning soovide täitmiseks. Allen ja Meyer on rõhutanud, et töö omadused, sealhulgas väljakutseid pakkuv ja mitmekesine töö ning iseseisvus töö tegemisel, on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud (Meyer, Allen 1997: 45).

Ettevõtte efektiivne toimimine, head töötingimused, kindel töökoht, hea töötasu ja soodustused ning töö- ja eraelu tasakaalus hoidmist soosiv tööajakorraldus on hooajatöötajate jaoks olulised. Töötajad ootavad tööandjalt avatud suhtlemist, õigeaegselt olulise informatsiooni edastamist ja efektiivsete personalijuhtimise meetodite kasutamist. Karjääriarengu valdkonnas näevad hooajatöötajad tööandja kohustusena kõige enam võimalust arendada teadmisi ja oskusi ning tingimuste loomist edu saavutamiseks oma töövaldkonnas. Tähelepanu tuleb juhtida asjaolule, et töötajate hinnangud tööandja kohustustele seoses tagasiside andmise, premeerimise ja edutamisega erinevad suuresti. Autori hinnangul tuleneb see asjaolust, et töötajad hindasid neid aspekte lähtudes isiklikust kogemusest töökohas, mitte aga oma tegelikest ootustest.

Hooajatöötajad tunnevad, et nad on kohustatud järgima ettevõtte reegleid ja eeskirju, kaitsma ettevõtte mainet, tegema kolleegidega koostööd, pakkuma klientidele head teenust, kasutama ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult, olema ettevõttega aus, käituma ja riietuma professionaalselt ja puuduma vaid haigestumise tõttu. Samuti peavad töötajad oluliseks abistada oma kolleege nende töös, kaitsta neile usaldatud konfidentsiaalsel informatsiooni ja keskenduda tööl vaid tööasjadele.

Töötajad tunnevad, et tööandja on oma kohustusi psühholoogilise leppe erinevate valdkondade osas täitnud ootuspäraselt või oodatust rohkem. Töötajad leiavad, et nad on oma kohustusi ettevõtte ees täitnud suurel või väga suurel määral. Sellest tulenevalt võib öelda, et töötajad, kes tunnevad, et tööandja on nende ootuseid täitnud, vastavad tööandja panusele täites tema ees võetud kohustusi. Vastastikuste kohustuste täitmine on eduka töösuhte määrajaks.

Rousseau on väitnud, et üksikisikute psühholoogiliste lepete stabiilsus on seotud töösuhte pikkusega. Ettevõtte pikaajalised ja kogenud töötajad on aja jooksul omandanud olulised teadmised töösuhte kohta, mistõttu võib arvata, et nende psühholoogilised lepped on hästi välja kujunenud ja neid on keerulisem muuta kui uustulnukatel, kuna need sisaldavad rohkem informatsiooni ja seoseid, millele uusi asjaolusid kohandada (Rousseau 2001: 524). Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et seikluskeskuse eri tööstaažiga hooajatöötajate psühholoogilised lepped on suures plaanis sarnased, statistiliselt oluline erinevus esines vaid aspektide osas, mis käsitlesid töö- ja eraelu tasakaalu, häid töötingimusi ja personalijuhtimise praktikaid.

Arvestades teoorias välja toodud seisukohta, et hoolimata organisatsioonilistest mõjudest kujundavad individuaalsed tegurid selle, kuidas üksikisikud oma psühholoogilist lepet tõlgendavad ja kuidas nad leppelisi kohustusi täidavad (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 22), kinnitavad uuringu tulemused, et iga hooajatöötaja lepe on unikaalne ja selle kujunemist mõjutavad tema varasemad kogemused. Soovitusena tööandjale võib välja tuua Mayor *et al.* (1995: 419) seisukoha, et realistlike ootuste kujunemist seoses töö ja organisatsiooniga soodustab tööle kandideerijatele täpse töökirjelduse pakkumine.

Emotsionaalne pühendumine, mis väljendab töötaja emotsionaalset sidet organisatsiooniga, mida iseloomustab organisatsiooni liikmeks olemise nautimine ja soov jääda

organisatsiooniga seotuks (Allen 2016: 31, 32), on Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajatel keskmisest kõrgem. Töötajatele meeldib rääkida ettevõttest, kus nad töötavad, neile lähevad korda ettevõtte probleemid, nad tunnevad, et on osa meeskonnast ja neil on eriline side seikluskeskusega. Meyer ja Allen (1997: 43) on varasemate uurimistööde põhjal järeldanud, et töötaja vanus ja organisatsioonis töötamise aeg on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud ning Angle ja Perry (1981: 7) on oma uuringus leidnud, et naiste pühendumine organisatsioonile on tugevam kui meestel. Antud uurimus neid väiteid ei kinnitanud.

Sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ja emotsionaalse pühendumise vaheliste seoste uuringust selgus, et sotsialiseerumine on positiivselt seotud emotsionaalse pühendumisega. Kuslavan *et al.* (2010: 196) on oma uuringus välja toonud, et hästi korraldatud organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessi tulemusena on töötajad pühendunud, lisaks on neil selge, millist rolli nad organisatsioonis täidavad ja soovivad organisatsiooniga oma töösuhet jätkata. Huvitav on aga asjaolu, et emotsionaalse pühendumise ja sotsialiseerumise erinevate aspektide vaheliste seoste analüüsil ilmnes statistiliselt oluline seos vaid emotsionaalse pühendumise ja tulevikuväljavaadete vahel. Sellest tulenevalt võib öelda, et töötajad, kes mõistavad oma arenguvõimalusi seikluskeskuses, on pühendunud ja soovivad naasta ka järgmisel hooajal. Saadud tulemus kinnitab Meyeri ja Alleni (1997: 24) seisukohta, et pühendunud töötajad soovivad jätkata organisatsiooniga töösuhet. Teoorias esitatud seisukohad, mille kohaselt mõjutavad emotsionaalset pühendumist töötaja tööülesannete ja rolli mõistmine ning suhted töötajate ja vahetute juhtide vahel (Meyer, Allen 1997: 45), ei leidnud kinnitust.

Positiivne seos esineb tööandja kohustuste täitmise ja emotsionaalse pühendumise vahel, millest võib järeldada, et töötajad, kes tunnevad, et tööandja on oma kohustusi suurel määral täitnud, on pühendunud. Tulemus kinnitab Mowday *et al.* (1982: 31) väidet, mille kohaselt saab töötaja pühendumist organisatsioonile tugevdada soodustades tal oma vajaduste täitmist organisatsioonis. Emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise leppe tööandja kohustusi käsitlevate erinevate aspektide vaheliste seoste tulemused kinnitavad, et töö omadused, eriti väljakutseid pakkuv ja mitmekesine töö ning iseseisvus töö tegemisel, on emotsionaalse pühendumisega positiivselt seotud, nagu on Meyer ja Allen (1997: 45) esile toonud oma uuringus. Ka Ismert ja Petrick (2004: 49) on oma uuringus rõhutanud, et väljakutseid pakkuv töö, kus töötaja saab oma võimeid realiseerida, avaldab mõju töötaja

pühendumisele. Töös aga ei leidnud kinnitust Ismert ja Petrick (2004: 47) uuringus välja toodud seisukoht, mille kohaselt täidavad pühendunud töötajad suurema tõenäosusega rolliväliseid ülesandeid tegutsedes viisil, mis suurendab ettevõtte konkurentsivõimet.

Tööandja kohustuste täitmise ja sotsialiseerumise vahel esineb samuti positiivne seos, mille põhjal võib öelda, et töötajad, kes hindavad oma kohanemist ettevõttega edukamaks, tunnevad suuremal määral, et tööandja on oma kohustusi täitnud ja soodustanud töötajate kohanemist ettevõttega. Psühholoogilise leppe ja sotsialiseerumise erinevate aspektide vahel esinevad samuti positiivsed seosed. Psühholoogilise leppe kõik tööandja tajutud kohustuste aspektid ja tööandja kohustuste täitmine karjääriarengu, sotsiaalse keskkonna ning organisatsioonipoliitika aspektide osas on positiivselt seotud sotsialiseerumise väljaõppe aspektiga. Selle põhjal võib öelda, et töötajatel, kes on hinnanud väljaõpet efektiivseks, omandanud klientide kvaliteetseks teenindamiseks vajalikud teadmised ning oskused, tajuvad, et tööandja on taganud neile võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks, mis võimaldaksid neil saavutada edu oma töövaldkonnas. Lisaks on sotsiaalne keskkond toetanud väljaõppe omandamist ja töötajad hindavad ettevõtte tasustamist oma panusele vastavaks. Psühholoogilises leppes sisalduvate tööandja kohustuste töö sisu, sotsiaalse keskkonna ja organisatsioonipoliitika aspektid, tööandja kohustuste täitmise kõik aspektid ja töötaja rollikäitumisega seotud kohustused on positiivselt seotud sotsialiseerumise arusaamise valdkonnaga. Sellest nähtub, et töötajad, kes on mõistnud oma töö olemust, kohustusi, ettevõtte eesmärged ja toimimispõhimõtteid, tajuvad oma rollikäitumisega seotud kohustusi paremini. Teisalt võib öelda, et tänu ettevõttes valitsevale avatud ja toetavale suhtlemisele ning headele suhetele töökaaslastega suureneb töötajate teadlikkus organisatsioonist ja oma rollist meeskonnas.

Psühholoogilise leppe tööandja kohustuste töö sisu ja karjääriarengu aspektid on positiivses seoses sotsialiseerumise töökaaslaste toetusega. Sellest järeldub, et töötajad, kes tunnevad töökaaskaste toetust ja leiavad, et töökaaslaste vahel valitsevad head suhted, on omavahelise suhtlemise käigus omandanud olulist informatsiooni töö olemuse ja korralduse, samuti oma tulevikuperspektiivide kohta, mistõttu on nende ootused tööandjale kõrgemad. Psühholoogilise leppe tööandja kohustuste töö sisu, karjääriarengu, organisatsioonipoliitika ja tasustamise aspektid ning lisaks tööandja kohustuste täitmine töö sisu, karjääriarengu ja organisatsioonipoliitika osas on positiivselt seotud sotsialiseerumise tulevikuväljavaadete aspektiga. Selle põhjal võib öelda, et mida kõrgemalt hindavad töötajad psühholoogilises

leppes sisalduvaid tööandja kohustusi ja nende täitmist, seda paremini mõistavad nad oma tulevikuväljavaateid ettevõttes ja soovivad ettevõttega töösuhet jätkata ka järgnevatel hooaegadel.

Kokkuvõttes võib öelda, et kuna hooajateenuseid pakkuvate ettevõtete töötajate käitumine ja suhtumine mõjutavad suurel määral kliendikogemust, siis tuleb tööandjal olulist tähelepanu pöörata töötajate ootuste ja vajaduste täitmisele, et töötajad oleksid pühendunud ja tegutseksid ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel.

KOKKUVÕTE

Hooajateenuseid pakkuvad ettevõtted palkavad igal hooajal oma eesmärkide täitmiseks ajutist tööjõudu. Kuna hooaeg on ajaliselt piiratud, siis tuleb hooajatöötajatel lühikese aja jooksul mõista ettevõtte toimimist, oma töökohustusi ja omandada vajalikud teadmised ning oskused klientidele kvaliteetse teenuse osutamiseks. Hästi toimiva töösuhte kujundamiseks on oluline mõista vastastikuseid ootuseid, et tagada nende täitmine. Töötajad, kes tunnevad, et tööandja täidab nende ootuseid, on pühendunud ja soovivad suurema tõenäosusega naasta ka järgmisel hooajal.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete hooajatöötajate hinnangud sotsialiseerumisele, psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud kohustustele ja leida seosed sotsialiseerumise, psühholoogilise leppe ning emotsionaalse pühendumise vahel.

Esimeses peatükis selgitati varasemate uurimistööde põhjal sotsialiseerumise olemust ja olulisust, psühholoogilise leppe mõistet ja kujunemist, kirjeldati sotsialiseerumise ja psühholoogilise leppe vahelistest seoseid, selgitati emotsionaalse pühendumise olemust ja anti ülevaade hooajateenuseid pakkuva ettevõtte eripärast. Teises peatükis anti ülevaade Kiviõli Seikluskeskust opereerivatest ettevõtetest, tutvustati uurimistöö valimit ja metoodikat ning esitati empiirilise uuringu tulemused ja järeldused. Empiirilise uuringu eesmärgi täitmiseks viidi läbi ankeetküsitlus Kiviõli Seikluskeskuse hooajatöötajate seas. Uuringus lähtuti Taormina (1997) organisatsiooni sotsialiseerumise käsitlusest, mille kohaselt võib sotsialiseerumine kesta kogu töösuhte vältel. Psühholoogilise leppe uurimisel keskenduti töötaja uskumustele psühholoogilises leppes sisalduvatele tajutud tööandja ja töötaja kohustustele.

Uuringu tulemustest selgus, et hooajatöötajad on ettevõttega hästi kohanenud. Töötajate sotsialiseerumisel on kõige tähtsam roll töökaaslastega suhtlemisel, kuna nende toetus ja abi soodustavad tööalase pädevuse saavutamist ja ettevõtte tegutsemispõhimõtete mõistmist ning meeskonda omaksvõtmist. Hooaja alguses korraldatavas töötoas ja ettevõttes varasemat

kogemust omavate kolleegidega suhtlemisel omandatud informatsioon on andnud hea ülevaate, millised on ettevõtte eesmärgid, kuidas ettevõtte toimib ja mida töötajatelt oodatakse. Enamik töötajatest tunneb, et ettevõtte on pakkunud neile tööle asumisel piisava väljaõppe ja hooaja vältel tööoskuste parendamise eesmärgil väljaõpet jätkanud, mis on aidanud neil edukalt oma tööülesandeid täita. Sellest võib järeldada, et hooaja alguses läbitav klienditeeninduskoolitus ja edasine tööoskuste omandamine igapäevatöö käigus kolleegide ning vahetu juhi juhendamisel on olnud tulemuslik ja andnud neile vajalikud teadmised ja oskused oma tööülesannete edukaks täitmiseks. Esile võib tuua, et vahetult juhilt oodatakse rohkem juhtnööre igapäevaste tööülesannete edukamaks täitmiseks ja töö käigus esinevate probleemide lahendamiseks. Töötajad on üldiselt rahul ettevõttes pakutavate hüvedega ja sooviksid jätkata töösuhet ka järgnevatel hooaegadel. Uuringust selgus, et töötajad tajuvad karjääriarenguvõimalusi seikluskeskuses väga erinevalt, mis näitab, et osad töötajad on teadlikud, et töö hooajalisusest tingituna on nende arenguvõimalused piiratud, samas oleks ühise arusaama tekitamiseks vajalik töötajatele tööle asumisel selgitada, millised on nende võimalused tööalaselt edasi areneda.

Psühholoogilise leppe tööandja tajutud kohustuste hinnangutest selgus, et üldiselt tajuvad töötajad töö sisu, karjääriarengu, sotsiaalse keskkonna, organisatsioonipoliitika ja tasustamise aspektidega seotud tööandja kohustusi keskmisest kõrgemalt. Hooajatöötajate jaoks on oluline töö mitmekesisus ja vastavus nende teadmistele ning oskustele. Tööandja on kohustatud tagama mõistliku töökoormuse, looma vajalikud tingimused kvaliteetse teenuse osutamiseks ja klientide vajaduste ning soovide täitmiseks. Töötajad tähtsustavad kolleegide vahelisi positiivseid suhteid töökohal, juhtide ja kolleegide toetavat suhtumist, head koostööd tööandjaga, positiivse tööõhkkonna loomist ja uute inimestega tutvumist. Tööandjalt oodatakse õiglast käitumist töötajate suhtes ja nad soovivad tunda end ettevõtte jaoks väärtuslikena. Töötajad, kelle jaoks on oluline töökaaslaste toetus ja kuuluvusvajadus, hindavad kõrgelt sõbralikku tööõhkkonda. Töötajate hinnangul on ettevõtte kohustatud tagama head töötingimused, kindla töökoha, hea töötasu ja soodustused ning töö- ja eraelu tasakaalus hoidmist soosiva tööajakorralduse. Töötajad ootavad tööandjalt avatud suhtlemist ja õigeaegselt olulise informatsiooni edastamist. Karjääriarengu valdkonnas näevad hooajatöötajad tööandja kohustusena kõige enam võimalust arendada teadmisi ja oskusi ning tingimuste loomist edu saavutamiseks oma töövaldkonnas.

Hooajatöötajad tunnevad, et nad on kohustatud järgima ettevõtte reegleid ja eeskirju, kaitsma ettevõtte mainet, tegema kolleegidega koostööd, pakkuma klientidele head teenust, kasutama ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult, olema ettevõttega aus, käituma ja riietuma professionaalselt ja puuduma vaid haigestumise tõttu. Samuti peavad töötajad oluliseks abistada oma kolleege nende töös, kaitsta neile usaldatud konfidentsiaalset informatsiooni ja keskenduda tööl vaid tööasjadele.

Hooajatöötajate hinnangul on tööandja oma kohustusi täitnud üldiselt ootuspäraselt või oodatust rohkem. Töötajad leiavad, et enda kohustusi on nad ettevõtte ees täitnud suurel või väga suurel määral. Sellest tulenevalt võib öelda, et töötajad, kes tunnevad, et tööandja on nende ootuseid täitnud, vastavad tööandja panusele täites tema ees võetud kohustusi.

Sotsialiseerumise ja emotsionaalse pühendumise vaheliste seoste analüüsi tulemusena selgus, et sotsialiseerumine on positiivselt seotud emotsionaalse pühendumisega, mille põhjal võib öelda, mida rohkem tunnetavad töötajad, et nad on ettevõtte ja oma uue rolliga kohanenud, seda suurem on nende emotsionaalne pühendumine. Eduka sotsialiseerumise tulemusena on töötajad pühendunud ja mõistavad, milline on nende roll organisatsioonis ning soovivad organisatsiooniga oma töösuhet jätkata. Samuti esineb positiivne seos tööandja kohustuste täitmise ja emotsionaalse pühendumise vahel, millest järeldub, et mida kõrgemalt hindavad töötajad psühholoogilises leppes sisalduvate kohustuste täitmist tööandja poolt, seda kõrgem on nende emotsionaalne pühendumine. Sellest tulenevalt saab töötaja pühendumist organisatsioonile tugevdada soodustades tal oma vajaduste täitmist organisatsioonis. Tööandja kohustust täitmise ja sotsialiseerumise vahel esineb samuti positiivne seos, mille põhjal võib öelda, et töötajad, kes hindavad oma kohanemist ettevõttega edukamaks, tunnevad suuremal määral, et tööandja on oma kohustusi täitnud ja soodustanud töötajate kohanemist ettevõttega.

Magistritöö uuringu tulemused võimaldavad tööandjal paremini mõista hooajatöötajate ootusi, et tagada tulemusliku ja osapooli rahuldava töösuhte kujunemine.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, N. J.** (2016). Commitment as a multidimensional construct. Ed. P. J. Meyer. *Handbook of Employee Commitment*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. pp. 28–42.
- Allen, N. J., Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, Volume 63, Issue 1, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvere'n, E., Andersson, T. D., Eriksson, K., Sandoff, M., Wikhamn, W.** (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. – *The Service Industries Journal*, Volume 32, Issue 12, pp. 1957–1972. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574280>
- Anderson, N. R., Schalk, R.** (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, pp. 637–647. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H)
- Angle, H. L., Perry, J. L.** (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. – *Administrative Science Quarterly*, Volume 26, Issue 1, pp. 1–14. <https://www.jstor.org/stable/2392596>
- Ashford, S. J., Cummings, L. L.** (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. – *Organizational Behavior & Human Performance*, Volume 32, Issue 3, pp. 370–398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Bauer, T. N., Erdogan, B.** (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. /Eds. S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, J. Zhou. Washington, DC: APA Press. *APA Handbook of I/O Psychology*. Volume 3, pp. 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., Callister, R. R.** (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. – *Research in Personnel and Human Resources Management*. (Ed. G. R. Ferris). Elsevier Science/JAI Press, Volume 16, pp. 149–214. https://www.researchgate.net/publication/44019010_Socialization_Research_A_Review_and_Directions_for_Future_Research
- Baum, T.** (1999). Seasonality in Tourism: Understanding the Challenges: Introduction. – *Tourism Economics*, Volume 5, Issue 1, pp. 5–8. <https://doi.org/10.1177/135481669900500101>
- Baum, T., Nickson, D.** (1998). Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 10, Issue 2, pp. 75–79. <https://doi.org/10.1108/09596119810207228>

- Buchanan, B.** (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. – *Administrative Science Quarterly*, Volume 19, Issue 4, pp. 533–546. <http://www.jstor.org/stable/2391809>
- Chao, G. T.** (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. /Ed. S. W. J. Kozlowski. Oxford library of psychology. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Oxford University Press, Volume 1, pp. 579–614. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199928309.013.0018>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D.** (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. – *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Number 5, pp. 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Wayne, S.** (2011). A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts. – *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 18, Issue 2, pp. 247–259. <https://doi.org/10.1177/1548051810385942>
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., Zhong, L.** (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, Issue 5, pp. 527–548. <https://doi.org/10.1002/job.481>
- Conway, N., Briner, R. B.** (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research. New York: Oxford University Press Inc. 226 p.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I.** (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 11, Issue 1, pp. 69–86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Parzefall, M.** (2008). Psychological contracts. pp. 17–34. Eds. J. Barling, C. L. Cooper. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London: SAGE Publications. 749 p.
- *Davis, H. S.** (1994). New employee orientation. New York: Neal-Schuman. viidatud **Jablin, F. M.** (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement. pp. 732–818. /Exit. Eds. Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Method*. London: Sage Publications. lk 760 vahendusel
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R.** (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 24, Issue 5, pp. 537–559. <https://doi.org/10.1002/job.205>
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R.** (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. – *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 13, Issue 1, pp. 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00298.x>

- De Vos, A., Freese, C.** (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 84, Issue 2, pp. 288–314. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02024.x>
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., De Hoe, R.** (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 37, pp. 845–867. <https://doi.org/10.1002/job.2078>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B.** (2015). New–Employee Organizational Socialization. Adjusting to New Roles, Colleagues, and Organizations. Eds. Joan E. Grusec, Paul D. Hastings. *Handbook of Socialization. Theory and Research*. New York, London: Guilford Press. pp. 301–322.
- Feldman, D. C.** (1976). A Practical Program for Employee Socialization. – *Organizational Dynamics*, Volume 5, Issue 2, pp. 64–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90055-3)
- Feldman, D. C.** (1981). The multiple socialization of organization members. – *Academy of Management Review*, Volume 6, Number 2, pp. 309–319. <https://doi.org/10.2307/257888>
- *Fisher, C. D.** (1986). Organizational socialization: An integrative review. / Eds. K. M. Rowland, G. R. Ferris. Greenwich, CT: JAI Press. – *Research in Personnel and Human Resource Management*, Volume 4, pp. 101–145, viidatud **Bauer, T. N., Morrison, E. W., Callister, R. R.** (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. – *Research in Personnel and Human Resources Management*. (Ed. G. R. Ferris), Elsevier Science/JAI Press. Volume 16, lk 150, 152 vahendusel
- *Fisher, C. D.** (1986). Organizational socialization: An integrative review. / Eds. K. M. Rowland, G. R. Ferris. Greenwich, CT: JAI Press. – *Research in Personnel and Human Resource Management*. Volume 4. pp. 101–145, viidatud **Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D.** (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. – *Journal of Applied Psychology*. Volume 79. Number 5. pp. 730–743. lk 731 vahendusel <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Freese, C.** (2007). Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study. Ridderkerk: Ridderprint Offsetdrukkerij B.V. 244 p. <https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/925419/357973.pdf>
- Freese, C., Schalk, R.** (1996). Implications of differences in psychological contracts for Human Resources Management. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 5, Issue 4, pp. 501–509. <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414875>
- Freese, C., Schalk, R.** (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. – *South African Journal of Psychology*, Volume 38, Issue 2, pp. 269–286. <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
<https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199928309.013.0018>

- Ismert, M., Petrick, J. F.** (2004). Indicators and Standards of Quality Related to Seasonal Employment in the Ski Industry. – *Journal of Travel Research*, Volume 43, Issue 1, pp. 46–56. <https://doi.org/10.1177/0047287504265512>
- Jablin, F. M.** (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. Eds. Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Method*. London: Sage Publications. pp. 732–818.
- Jolliffe, L., Fransworth, R.** (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 15, Issue 6, pp. 312–316. <https://doi.org/10.1108/09596110310488140>
- Kantor, R. M.** (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. – *American Sociological Review*. Volume 33. Issue 4. pp. 499–517. <https://www.jstor.org/stable/2092438>
- Kotter, J. P.** (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. – *California Management Review*, Volume 15, Issue 3, pp. 91–99. <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L.** (2010). The Human Dimension. A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 51, Issue 2, pp. 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Louis, M. L., Posner, B. Z., Powell, G. N.** (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. – *Personnel Psychology*, Volume 36, Issue 4, pp. 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D.** (1995). Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. – *Journal of Applied Psychology*, Volume 80, Issue 3, pp. 418–431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- McCole, D.** (2015). Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention. – *Journal of Travel Research*, Volume 54, Issue 2, pp. 193–205. <https://doi.org/10.1177/0047287513513169>
- Meyer, J. P., Allen, N. J.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. – *Human Resource Management Review*, Volume 1, Issue 1, pp. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. 161 p.
- Meyers, K., Oetzel, J.** (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. – *Communication Quarterly*, Volume 51, Issue 4, pp. 438–457. <https://doi.org/10.1080/01463370309370166>

- Morrison, E. W.** (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. – *The Academy of Management Journal*, Volume 36, Issue 3, pp. 557–589. <https://doi.org/10.2307/256592>
- Morrison, E. W.** (1995). Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter. – *Management Communication Quarterly*, Volume 9, Issue 2, pp. 131–155. <https://doi.org/10.1177/0893318995009002001>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.** (1982). Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press. 253 p.
- Ostroff, C., Kozlowski, S. W.** (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. – *Journal of Vocational Behavior*, Volume 42, Issue 2, pp. 170–183. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012>
- Osula, K.** (2015). Tunnuste grupeerimine: Väärtuste summeerimine ja keskväärtuse arvutamine. Väärtuste loendamine. Klasteranalüüs. [veebileht] http://www.tlu.ee/~kairio/mm/2%20klasteranalyyys/2_grupeerimine_klaster_slaidid.pdf?fbclid=IwAR1AJ0GyI8sLrOQb8mQzYZEGyduBkRgPauHuZ2ChCWAYmSPHsXBzEU6sTD8 (05.05.2021)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.** (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. – *Journal of Applied Psychology*, Volume 59, Issue 5, pp. 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M.** (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 15, Issue 3, pp. 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M.** (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. – *Academy of Management Journal*, Volume 37, Issue 1, pp. 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Roehling, M. V.** (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. – *Journal of Management History*, Volume 3, Number 2, pp. 204–217. <https://doi.org/10.1108/13552529710171993>
- Rousseau, D. M.** (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. – *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 2, Issue 2, pp. 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M.** (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 11, Issue 5, pp. 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M.** (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. London: SAGE Publications. 242 p.

- Rousseau, D. M.** (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. [veebileht] https://www.researchgate.net/publication/228910231_Psychological_Contract_Inventory_Technical_Report (20.04.2021)
- Rousseau, D. M.** (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 74, Issue 4, pp. 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., Tomprou, M.** (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 39, Issue 9, pp. 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rousseau, D. M., Parks, J. M.** (1993). The contracts of individuals and organizations. / Eds. L. L. Cummings, B. M. Staw. – *Research in Organizational Behavior*, Volume 15, pp. 1–43. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf
- Rousseau, D. M., Wade-Benzoni, K. A.** (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. – *Human Resource Management*, Volume 33, Issue 3, pp. 463–489. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Rowntree, D.** (1981). *Statistics Without Tears: A Primer for Non-mathematicians*. Harmondsworth: Penguin. 199 p.
- Rowold, J., Kauffeld, S.** (2009). Effects of career-related continuous learning on competencies. – *Personnel Review*, Volume 38, Issue 1, pp. 90–101. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480910920732>
- Schalk, R., Roe, R. E.** (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. – *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Volume 37, Issue 2, pp. 167–182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>
- *Schein, E. H.** (1968). Organizational socialization and the profession of management. – *Industrial Management Review*, Volume 9, Issue 2, pp. 1-16., viidatud **Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D.** (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. – *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Number 5, pp. 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730> vahendusel
- Schneider, B., Bowen D. E.** (1993). The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial. – *Organizational Dynamics*, Volume 21, Issue 4, pp. 39–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V)
- Shaheen, N., Latif, K. F., Kakakhel, S. J.** (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. – *Journal of Managerial Sciences*, Volume 7, Issue 1, pp. 159–178. https://www.researchgate.net/publication/327622645_Association_of_Training_Satisfaction_with_Employee_Development_aspect_of_Job_Satisfaction

- Sheldon, M. E.** (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. – *Administrative Science Quarterly*, Volume 16, Issue 2, pp. 143–150. <https://www.jstor.org/stable/2391824>
- Shore, L. M., Barksdale, K.** (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, Issue S1, pp. 731–744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)
- Shore, L. M., Tetrick, L. E.** (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. /Eds. C. L. Cooper, D. M. Rousseau – *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, London, Volume 1, pp. 91–109. <https://www.researchgate.net/publication/240325604>
- Taormina, R. J.** (1994). The Organizational Socialization Inventory. – *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 2, Issue 3, pp. 133–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
- Taormina, R. J.** (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. – *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 5, Number 1, pp. 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J.** (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. – *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 15, Issue 1, pp. 76–94. <https://dx.doi.org/10.1080/0958519032000157357>
- Thomas, H. D. C., Anderson, N.** (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. – *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, pp. 745–767. <https://www.jstor.org/stable/3100287>
- Tuttle, M.** (2002). A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. – *Human Resource Development Review*, Volume 1, Issue 1, pp. 66–90. <https://doi.org/10.1177/1534484302011004>
- Van Maanen, J.** (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. – *Organizational Dynamics*, Volume 7, Issue 1, pp. 18–36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)
- Van Maanen, J., Schein, E. H.** (1979). Toward a theory of organizational socialization. /Ed. B. M. Staw. Greenwich, CT: JAI. Research in organizational behavior. pp. 209–264.
- Vesk, Airis.** Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete kirjeldus. Autori intervjuu. e-kiri. 26.04.2021

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea töötaja!

Olen Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituudi majandusarvestuse ja finantsjuhtimise eriala magistrant Karin Teedla ja kirjutan magistritööd, mis käsitleb hooajatöötajate sotsialiseerumist ja psühholoogilist lepet.

Sotsialiseerumine on protsess, mille käigus inimene omandab tööks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud, loob usalduslikud ja toetavad suhted töökaaslastega, õpib tundma ja aktsepteerib organisatsiooni üldiseid tegutsemispõhimõtteid, et olla täisväärtuslik organisatsiooni liige.

Psühholoogiline lepe on kirjutamata, vaikiv kokkulepe tööandja ja töötaja vahel, mis koosneb vastastikustest lubadustest ja kohustustest, mis töösuhtes esinevad. Psühholoogilist lepet kasutatakse tihti kirjeldamiseks, millised ootused on töötajal tööandjale (näiteks töötasu, soodustused, tööaeg) ja millised ootused on tööandjal töötajale (näiteks lojaalsus ettevõttele, head töötulemused).

Olen väga tänulik, kui leiate aega küsimustikule vastata. Vastamine on anonüümne ja võtab aega 10-15 minutit. Tänu Teie panusele on ettevõttel võimalik teha oma tegevuses vajalikke muudatusi, et meeskonnatöö igal hooajal oleks efektiivne ja töötajad pühendunud.

I TAUSTANDMED

1. Kui vana Te olete?

– aastane

2. Kas Te olete mees või naine?

☐ Mees

☐ Naine

3. Mitmendat hooaega olete Kiviõli Seikluskeskuses tööl?

Hooegade arv _____

II SOTSIALISEERUMINE

Sotsialiseerumine on protsess, mille käigus inimene omandab tööks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud, loob usalduslikud ja toetavad suhted töökaaslastega, õpib tundma ja aktsepteerib organisatsiooni üldiseid tegutsemispõhimõtteid, et olla täisväärtuslik organisatsiooni liige.

Palun hinnake 5–punkti skaalal, kuivõrd olete nõus järgmiste sotsialiseerumist puudutavate väidetega. 1 – Ei nõustu üldse, 2 – Pigem ei nõustu, 3 – Nii ja naa, 4 – Pigem nõustun, 5 – Nõustun täielikult.

		1	2	3	4	5
	VÄLJAÕPE					
1.	Ettevõtte on pakkunud mulle suurepärase tööalast väljaõpet tööle asumisel					
2.	Ettevõttes läbitud väljaõpe on võimaldanud mul oma tööülesandeid väga edukalt täita					
3.	Ettevõtte pakub põhjalikku väljaõpet töötajate tööoskuste parendamiseks					
4.	Vahetu juhi poolt saadud juhised on olnud väärtuslikud ja aidanud mul oma tööd paremini teha					
5.	Ettevõttes kasutatavad väljaõppemeetodid on väga efektiivsed.					
	ARUSAAMINE TÖÖST JA ETTEVÕTTE TOIMIMISEST					
6.	Ma tean väga hästi, kuidas ettevõttes oma tööülesandeid täita					
7.	Ma mõistan täielikult, millised on minu kohustused selles ettevõttes					
8.	Ettevõtte eesmärgid on väga selgelt väljendunud					
9.	Ma tean hästi, millised on ettevõtte tegutsemispõhimõtted					
10.	Ettevõtte eesmärgid on arusaadavad peaaegu kõikidele töötajatele					
	TÖÖKAASLASTE TOETUS					
11.	Minu töökaaslased on mind töö käigus erinevatel viisidel aidanud					
12.	Minu töökaaslased on tavaliselt valmis mind abistama ja mulle nõu andma					
13.	Enamus töökaaslast on mind aktsepteerinud kui ettevõtte liiget					
14.	Töökaaslased on andnud suure panuse, et aidata mul ettevõttega paremini kohaneda					
15.	Minu suhted teiste töökaaslastega on väga head					
	TULEVIKUVÄLJAVAATED					
16.	Ettevõttes on palju võimalusi karjääri edendamiseks					
17.	Ma olen rahul ettevõttes pakutavate hüvedega					
18.	Peaaegu igal ettevõtte töötajal on võimalus karjääriredelil edasi liikuda					
19.	Ma mõistan oma edutamise väljavaateid ettevõttes					
20.	Ma loodan, et ettevõtte jätkab meie töösuhet ka järgnevatel hooaegadel					

Kas Teie arvates oleks vajalik ettevõttes parendada töötajate sotsialiseerumise protsessi?

☐ Jah ☐ Ei

Kui vastasite eelmisele küsimusele jah, siis millistele valdkondadele peaks tööandja tähelepanu pöörama?

III PSÜHHOLOOGILINE LEPE

Psühholoogiline lepe on kirjutamata, vaikiv kokkulepe tööandja ja töötaja vahel, mis koosneb vastastikustest lubadustest ja kohustustest, mis töösuhtes esinevad. Psühholoogilist lepet kasutatakse tihti kirjeldamiseks, millised ootused on töötajal tööandjale (näiteks töötasu, soodustused, tööaeg) ja millised ootused on tööandjal töötajale (näiteks lojaalsus ettevõttele, head töötulemused).

Palun hinnake iga väite juures 5-punkti skaalal, mil määral iseloomustavad alljärgnevad väited Teie tööandja käitumist ja kohustusi, mis tal võiksid olla Teie kui töötaja suhtes.

1 – Üldse mitte, 2 – Vähesel määral, 3 – Nii ja naa, 4 – Mõningal määral, 5 – Suurel määral

I TÖÖANDJA KOHUSTUSED

Töö sisu

		1	2	3	4	5
1.	Tööandja pakub võimalust teha mitmekesisist tööd					
2.	Tööandja tagab võimaluse segamatult töötada					
3.	Tööandja võimaldab valida ise tööülesannete täitmise viisi					
4.	Tööandja võimaldab mul pakkuda kvaliteetset teenust					
5.	Tööandja võimaldab mul vastutada oma töövaldkonnas					
6.	Tööandja võimaldab mul täita klientide vajadusi ja soove					
7.	Tööandja võimaldab mul näidata oma tegelikku potentsiaali					
8.	Tööandja pakub mulle ergutavat ja väljakutseid pakkuvat tööd					
9.	Tööandja võimaldab mul haarata initsiatiivi tööülesannete täitmisel					
10.	Tööandja pakub mulle tööd, mis vastab minu teadmistele ja oskustele					
11.	Tööandja pakub mulle mõistlikku töökoormust					
12.	Tööandja pakub mulle võimalust juhendada teisi töötajaid					

Kuivõrd vastab tegelik olukord ettevõttes Teie ootustele ehk mil määral on Teie praegune tööandja täitnud oma kohustusi seoses töö sisuga?

- 1 – Oodatust palju vähem
- 2 – Oodatust vähem
- 3 – Ootuspärane
- 4 – Oodatust rohkem
- 5 – Oodatust palju rohkem

Kui soovite täpsustada oma vastust või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, siis kirjutage oma vastus siia.

Karjääriareng

		1	2	3	4	5
13.	Tööandja võimaldab mul saavutada edu oma töövaldkonnas					
14.	Tööandja edutab töötajaid aeg-ajalt					
15.	Tööandja on loonud võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks					
16.	Tööandja pakub võimalust vahetada ettevõttes ametikohta					
17.	Tööandja pakub tööalast väljaõpet või koolitusi					

Kuivõrd vastab tegelik olukord ettevõttes Teie ootustele ehk mil määral on Teie praegune tööandja täitnud oma kohustusi seoses karjääriarenguga?

- 1 – Oodatust palju vähem
- 2 – Oodatust vähem
- 3 – Ootuspärane
- 4 – Oodatust rohkem
- 5 – Oodatust palju rohkem

Kui soovite täpsustada oma vastust või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, siis kirjutage oma vastus siia.

Sotsiaalne keskkond

		1	2	3	4	5
18.	Töökohas valitsevad kolleegide vahel positiivsed suhted					
19.	Tööandja loob positiivse tööõhkkonna					
20.	Töökohas toimib hea vastastikune koostöö					
21.	Töö pakub võimalust tutvuda uute inimestega					
22.	Töökohas on toetavad kolleegid ja juhid					
23.	Tööandja väärtustab ja tunnustab töötajaid					
24.	Tööandja võimaldab mul avaldada oma arvamust					
25.	Tööandja võimaldab mul mõjutada, kuidas asju teha					
26.	Ettevõtte juht on töötajate suhtes õiglane					

Kuivõrd vastab tegelik olukord ettevõttes Teie ootustele ehk mil määral on Teie praegune tööandja täitnud oma kohustusi seoses sotsiaalse keskkonnaga?

- 1 – Oodatust palju vähem
- 2 – Oodatust vähem
- 3 – Ootuspärane
- 4 – Oodatust rohkem
- 5 – Oodatust palju rohkem

Kui soovite täpsustada oma vastust või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, siis kirjutage oma vastus siia.

Organisatsioonipoliitika

		1	2	3	4	5
27.	Tööandja annab mulle tagasisidet minu töötulemuste kohta					
28.	Tööandja on loonud usalduse juhtkonna vastu					
29.	Ettevõtte tegutsemine on selge ja läbipaistev					
30.	Ettevõtte on reeglite ja eeskirjade rakendamisel paindlik					
31.	Ettevõttes on avatud, selge ja vahetu suhtlus					
32.	Tööandja edastab töötajatele vajalikku informatsiooni					
33.	Ettevõtte toimib efektiivselt					
34.	Ettevõtte pakub häid töötingimusi					
35.	Ettevõttes kasutatakse häid personalijuhtimise meetodeid					
36.	Ettevõtte võimaldab töö- ja eraelu tasakaalus hoida					
37.	Ettevõttes on hea tööaja korraldus					

Kuivõrd vastab tegelik olukord ettevõttes Teie ootustele ehk mil määral on Teie praegune tööandja täitnud oma kohustusi seoses organisatsioonipoliitikaga?

- 1 – Oodatust palju vähem
- 2 – Oodatust vähem
- 3 – Ootuspärane
- 4 – Oodatust rohkem
- 5 – Oodatust palju rohkem

Kui soovite täpsustada oma vastust või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, siis kirjutage oma vastus siia.

Tasustamine

Palun hinnake, mil määral iseloomustavad alljärgnevad väited Teie tööandja käitumist ja kohustusi, mis tal võiksid olla Teie kui töötaja suhtes.

		1	2	3	4	5
38.	Tööandja pakub head töötasu					
39.	Tööandja pakub majutusvõimalust					
40.	Tööandja pakub mulle kindlat töökohta					
41.	Tööandja premeerib eriliste saavutuste või sündmuste eest					
42.	Tööandja pakub head soodustuste paketti					

Kuivõrd vastab tegelik olukord ettevõttes Teie ootustele ehk mil määral on Teie praegune tööandja täitnud oma kohustusi seoses tasustamisega?

- 1 – Oodatust palju vähem
- 2 – Oodatust vähem
- 3 – Ootuspärane
- 4 – Oodatust rohkem
- 5 – Oodatust palju rohkem

Kui soovite täpsustada oma vastust või kirjeldada, milliseid ootuseid on ettevõtte väga hästi täitnud või milliseid ei ole üldse täitnud, siis kirjutage oma vastus siia.

Kui eelpool pole nimetatud lubadusi või kohustusi, mis tööandjal Teie kui töötaja suhtes võiksid olla, siis palun kirjutage need siia.

II TÖÖTAJA KOHUSTUSED

Palun hinnake iga väite juures, mil määral peate nimetatud tegevusi enda kohustuseks tööandja ees. Kasutage küsimustele vastamiseks 5–punkti skaalat, märkides ära vastus, mis on kõige lähemal Teie hinnangule. 1 – Ei ole kohustatud seda tegema, 2 – Olen vähesel määral kohustatud seda tegema, 3 – Nii ja naa, 4 – Olen mõningal määral kohustatud seda tegema, 5 – Olen kohustatud seda tegema.

Rollikäitumine

		1	2	3	4	5
1.	Teha kolleegidega koostööd					
2.	Olla ettevõttega aus					
3.	Pakkuda klientidele head teenust					
4.	Abistada kolleege nende töös					
5.	Käituda ja riietuda professionaalselt					
6.	Kaitsta konfidentsiaalset infot					
7.	Teha oma tööd hästi, kvaliteetselt ja nõutud mahus					
8.	Võtta haigusleht ainult siis, kui olen päriselt haige					
9.	Kasutada ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult					
10.	Keskenduda tööl ainult tööasjadele mitte eraelulistele (näiteks ei pea tööajal pikki telefonikõnesid, ei surfa tarbetult Internetis)					

ROLLIVÄLINE KÄITUMINE

		1	2	3	4	5
1.	Kaitsta ettevõtte mainet					
2.	Pakkuda ettevõttele innovaatilisi parendusettepanekuid					
3.	Täita vajadusel vabatahtlikult ülesandeid, mis minu töökohustuste hulka ei kuulu					
4.	Teha vajadusel ületunde					
5.	Arendada uusi oskusi, kui see on ettevõtte huvides					
6.	Aktsepteerida ettevõttesisest üleviimist teisele ametikohale					
7.	Järgida ettevõtte reegleid ja eeskirju					
8.	Osaleda ettevõtte ühisüritustel					

Palun hinnake 5–punkti skaalal, kui hästi olete üldiselt oma organisatsiooni ees võetud kohustusi täitnud?

- 1 – Ma ei ole üldse oma kohustusi täitnud.
- 2 – Ma olen vähesel määral oma kohustusi täitnud.
- 3 – Ma olen mõõdukalt oma kohustusi täitnud.
- 4 – Ma olen suurel määral oma kohustusi täitnud.
- 5 – Ma olen väga suurel määral oma kohustusi täitnud.

IV EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE

Palun hinnake 5–punkti skaalal, kui võrd olete nõus järgmiste väidetega. 1 – Ei nõustu üldse, 2 – Pigem ei nõustu, 3 – Nii ja naa, 4 – Pigem nõustun, 5 – Nõustun täielikult.

		1	2	3	4	5
1.	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta kogu oma edasise karjääri selles ettevõttes					
2.	Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest inimestega, kes sinna ei kuulu					
3.	Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle ettevõtte probleemid					
4.	Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise ettevõttesse samuti, nagu olen kiindunud sellesse ettevõttesse*					
5.	Ma ei tunne end ettevõtte „pereliikmena”*					
6.	Ma ei tunne, et oleksin sellesse ettevõttesse „emotsionaalselt kiindunud”*					
7.	See ettevõtte tähendab mulle isiklikult väga palju					
8.	Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle ettevõtte suhtes*					

Kas Te soovite kandideerida ettevõttesse tööle ka järgmisel hooajal?

☐ Jah ☐ Ei

Miks?

Tänan vastamast!

Lisa 2. Sotsialiseerumine vanusegruppide lõikes

	Vanusegrupp				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	16 kuni 19 eluaastat (n=13)		20 kuni 35 eluaastat (n=12)		
	M	SD	M	SD	
VÄLJAÕPE					
Ettevõte on pakkunud mulle suurepärasest tööalast väljaõpet tööle asumisel.	4,69	0,63	4,08	0,79	0,440
Ettevõttes läbitud väljaõpe on võimaldanud mul oma tööülesandeid väga edukalt täita.	4,77	0,44	4,25	0,87	0,068
Ettevõte pakub põhjalikku väljaõpet töötajate tööoskuste parendamiseks.	4,54	0,52	3,83	0,72	0,009
Vahetu juhi poolt saadud juhised on olnud väärtuslikud ja aidanud mul oma tööd paremini teha.	4,54	0,52	3,83	0,83	0,018
Ettevõttes kasutatavad väljaõppemeetodid on väga efektiivsed.	4,54	0,66	3,75	0,75	0,010
ARUSAAMINE TÖÖST JA ETTEVÕTTE TOIMIMISEST					
Ma tean väga hästi, kuidas ettevõttes oma tööülesandeid täita.	4,77	0,44	4,67	0,49	0,587
Ma mõistan täielikult, millised on minu kohustused selles ettevõttes.	4,92	0,28	4,33	0,78	0,017
Ettevõtte eesmärgid on väga selgelt väljendatud.	4,77	0,60	4,25	0,62	0,044
Ma tean hästi, millised on ettevõtte tegutsemispõhimõtted.	4,38	0,96	4,08	0,67	0,376
Ettevõtte eesmärgid on arusaadavad peaaegu kõikidele töötajatele.	4,46	0,66	4,33	0,49	0,590
TÖÖKAASLASTE TOETUS					
Minu töökaaslased on mind töö käigus erinevatel viisidel aidanud.	4,92	0,28	4,83	0,39	0,511
Minu töökaaslased on tavaliselt valmis mind abistama ja mulle nõu andma.	4,92	0,28	4,83	0,39	0,511
Enamik töökaaslastest on mind aktsepteerinud kui ettevõtte liiget.	4,69	0,85	4,83	0,39	0,606
Töökaaslased on andnud suure panuse, et aidata mul ettevõttega paremini kohaneda.	4,54	0,66	4,58	0,67	0,867
Minu suhted teiste töökaaslastega on väga head.	4,77	0,44	4,83	0,39	0,704
TULEVIKUVÄLJAVAATED					
Ettevõttes on palju võimalusi karjääri edendamiseks.	3,54	0,97	3,08	0,90	0,237
Ma olen rahul ettevõttes pakutavate hüvedega.	4,77	0,44	4,33	0,49	0,028
Peaaegu igal ettevõtte töötajal on võimalus karjääriredelil edasi liikuda.	3,46	1,05	3,08	1,08	0,385
Ma mõistan oma edutamise väljavaateid ettevõttes.	3,77	1,09	3,25	1,06	0,240
Ma loodan, et ettevõte jätkab meie töösuhet ka järgnevatel hooaegadel.	4,85	0,55	4,83	0,39	0,948

Lisa 3. Sotsialiseerumine sugude lõikes

	Sugu				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	Naine (n=18)		Mees (n=7)		
	M	SD	M	SD	
VÄLJAÕPE					
Ettevõte on pakkunud mulle suurepärasest tööalast väljaõpet tööle asumisel.	4,50	0,62	4,14	1,07	0,304
Ettevõttes läbitud väljaõpe on võimaldanud mul oma tööülesandeid väga edukalt täita.	4,72	0,46	4,00	1,00	0,020
Ettevõtte pakub põhjalikku väljaõpet töötajate tööoskuste parendamiseks.	4,28	0,67	4,00	0,82	0,389
Vahetu juhi poolt saadud juhised on olnud väärtuslikud ja aidanud mul oma tööd paremini teha.	4,39	0,61	3,71	0,95	0,045
Ettevõttes kasutatavad väljaõppemeetodid on väga efektiivsed.	4,22	0,81	4,00	0,82	0,544
ARUSAAMINE TÖÖST JA ETTEVÕTTE TOIMIMISEST					
Ma tean väga hästi, kuidas ettevõttes oma tööülesandeid täita.	4,72	0,46	4,71	0,49	0,970
Ma mõistan täielikult, millised on minu kohustused selles ettevõttes.	4,61	0,70	4,71	0,49	0,725
Ettevõtte eesmärgid on väga selgelt väljendatud.	4,56	0,70	4,43	0,53	0,672
Ma tean hästi, millised on ettevõtte tegutsemispõhimõtted.	4,22	0,88	4,29	0,76	0,868
Ettevõtte eesmärgid on arusaadavad peaaegu kõikidele töötajatele.	4,39	0,61	4,43	0,53	0,881
TÖÖKAASLASTE TOETUS					
Minu töökaaslased on mind töö käigus erinevatel viisidel aidanud.	4,94	0,24	4,71	0,49	0,121
Minu töökaaslased on tavaliselt valmis mind abistama ja mulle nõu andma.	4,94	0,24	4,71	0,49	0,121
Enamik töökaaslastest on mind aktsepteerinud kui ettevõtte liiget.	4,94	0,24	4,29	1,11	0,022
Töökaaslased on andnud suure panuse, et aidata mul ettevõttega paremini kohaneda.	4,78	0,55	4,00	0,58	0,005
Minu suhted teiste töökaaslastega on väga head.	4,83	0,38	4,71	0,49	0,524
TULEVIKUVÄLJAVAATED					
Ettevõttes on palju võimalusi karjääri edendamiseks.	3,39	0,92	3,14	1,07	0,570
Ma olen rahul ettevõttes pakutavate hüvedega.	4,61	0,50	4,43	0,53	0,430
Peaaegu igal ettevõtte töötajal on võimalus karjääriredelil edasi liikuda.	3,33	0,91	3,14	1,46	0,696
Ma mõistan oma edutamise väljavaateid ettevõttes.	3,56	1,04	3,43	1,27	0,799
Ma loodan, et ettevõtte jätkab meie töösuhet ka järgnevatel hooaegadel.	4,89	0,47	4,71	0,49	0,418

Lisa 4. Sotsialiseerumine tööstaaži lõikes

	Tööstaaž						Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	1 hooaeg (n=9)		2 kuni 3 hooaega (n=7)		4 kuni 10 hooaega (n=9)		
	M	SD	M	SD	M	SD	
VÄLJAÕPE							
Ettevõte on pakkunud mulle suurepärasest tööalast väljaõpet tööle asumisel.	4,33	1,00	4,71	0,49	4,22	0,67	0,437
Ettevõttes läbitud väljaõpe on võimaldanud mul oma tööülesandeid väga edukalt täita.	4,33	1,00	4,86	0,38	4,44	0,53	0,334
Ettevõte pakub põhjalikku väljaõpet töötajate tööoskuste parendamiseks.	4,11	0,78	4,57	0,53	4,00	0,71	0,256
Vahetu juhi poolt saadud juhised on olnud väärtuslikud ja aidanud mul oma tööd paremini teha.	4,00	0,87	4,57	0,53	4,11	0,78	0,315
Ettevõttes kasutatavad väljaõppemeetodid on väga efektiivsed.	3,89	0,78	4,86	0,38	3,89	0,78	0,018
ARUSAAMINE TÖÖST JA ETTEVÕTTE TOIMIMISEST							
Ma tean väga hästi, kuidas ettevõttes oma tööülesandeid täita.	4,56	0,53	4,86	0,38	4,78	0,44	0,389
Ma mõistan täielikult, millised on minu kohustused selles ettevõttes.	4,67	0,71	4,86	0,38	4,44	0,73	0,452
Ettevõtte eesmärgid on väga selgelt väljendatud.	4,33	0,71	5,00	0,00	4,33	0,71	0,066
Ma tean hästi, millised on ettevõtte tegutsemispõhimõtted.	4,11	0,93	4,71	0,76	4,00	0,71	0,202
Ettevõtte eesmärgid on arusaadavad peaaegu kõikidele töötajatele.	4,33	0,50	4,71	0,76	4,22	0,44	0,225
TÖÖKAASLASTE TOETUS							
Minu töökaaslased on mind töö käigus erinevatel viisidel aidanud.	5,00	0,00	4,86	0,38	4,78	0,44	0,371
Minu töökaaslased on tavaliselt valmis mind abistama ja mulle nõu andma.	5,00	0,00	4,86	0,38	4,78	0,44	0,371
Enamik töökaaslastest on mind aktsepteerinud kui ettevõtte liiget.	5,00	0,00	4,43	1,13	4,78	0,44	0,239
Töökaaslased on andnud suure panuse, et aidata mul ettevõttega paremini kohaneda.	4,78	0,44	4,43	0,79	4,44	0,73	0,473
Minu suhted teiste töökaaslastega on väga head.	5,00	0,00	4,71	0,49	4,67	0,50	0,183
TULEVIKUVÄLJAVAATED							
Ettevõttes on palju võimalusi karjääri edendamiseks.	3,11	0,93	3,57	1,13	3,33	0,87	0,645
Ma olen rahul ettevõttes pakutavate hüvedega.	4,67	0,50	4,71	0,49	4,33	0,50	0,249
Peaaegu igal ettevõtte töötajal on võimalus karjääriredelil edasi liikuda.	3,00	1,22	3,29	0,95	3,56	1,01	0,560
Ma mõistan oma edutamise väljavaateid ettevõttes.	3,33	1,12	3,57	1,13	3,67	1,12	0,813
Ma loodan, et ettevõte jätkab meie töösuhet ka järgnevatel hooaegadel.	5,00	0,00	4,71	0,76	4,78	0,44	0,449

Lisa 5. Emotsionaalne pühendumine vanusegruppide ja sugude lõikes

	Vanusegrupp				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)	Sugu				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	16 kuni 19 eluaastat (n=13)		20 kuni 35 eluaastat (n=12)			Naine (n=18)		Mees (n=7)		
	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta kogu oma edasise karjääri selles ettevõttes.	2,85	1,14	3,50	0,80	0,114	3,06	1,16	3,43	0,53	0,427
Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest inimestega, kes sinna ei kuulu.	4,38	0,65	4,33	0,78	0,859	4,50	0,62	4,00	0,82	0,110
Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle ettevõtte probleemid.	4,08	0,86	4,33	0,65	0,413	4,33	0,77	3,86	0,69	0,166
Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise ettevõttesse samuti, nagu olen kiindunud sellesse ettevõttesse.*	3,00	0,91	3,17	0,94	0,657	3,17	0,92	2,86	0,90	0,456
Ma ei tunne end ettevõtte „pereliikmena”.*	3,85	1,21	4,42	0,67	0,164	4,22	0,88	3,86	1,35	0,430
Ma ei tunne, et oleksin sellesse ettevõttesse „emotsionaalselt kiindunud”.*	4,15	0,99	4,08	0,79	0,846	4,28	0,89	3,71	0,76	0,155
See ettevõtte tähendab mulle isiklikult väga palju.	3,77	1,17	4,08	1,00	0,478	3,94	1,11	3,86	1,07	0,860
Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle ettevõtte suhtes.*	4,23	0,93	4,50	0,67	0,418	4,44	0,86	4,14	0,69	0,415

Märkused. * – pööratud skaala

Lisa 6. Emotsionaalne pühendumine tööstaaži lõikes

	Tööstaaž						Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	1 hooaeg (n=9)		2 kuni 3 hooaega (n=7)		4 kuni 10 hooaega (n=9)		
	M	SD	M	SD	M	SD	
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta kogu oma edasise karjääri selles ettevõttes.	3,22	1,09	2,71	0,95	3,44	1,01	0,377
Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest inimestega, kes sinna ei kuulu.	4,33	0,71	4,57	0,53	4,22	0,83	0,626
Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle ettevõtte probleemid.	4,11	0,78	4,14	0,90	4,33	0,71	0,818
Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise ettevõttesse samuti, nagu olen kiindunud sellesse ettevõttesse.*	2,89	0,78	2,86	1,07	3,44	0,88	0,336
Ma ei tunne end ettevõtte „pereliikmena”.*	3,67	1,32	4,29	0,76	4,44	0,73	0,241
Ma ei tunne, et oleksin sellesse ettevõttesse „emotsionaalselt kiindunud”.*	4,00	0,71	4,29	1,11	4,11	0,93	0,825
See ettevõtte tähendab mulle isiklikult väga palju.	3,56	1,24	4,14	1,07	4,11	0,93	0,465
Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle ettevõtte suhtes.*	4,11	1,05	4,29	0,76	4,67	0,50	0,348

Märkused. * – pööratud skaala

Lisa 7. Psühholoogiline lepe ja selle täitmine vanusegruppide ja sugude lõikes

	Vanusegrupp				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)	Sugu				Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	16 kuni 19 eluaastat (n=13)		20 kuni 35 eluaastat (n=12)			Naine (n=18)		Mees (n=7)		
TÖÖ SISU	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
Tööandja pakub võimalust teha mitmekesist tööd.	4,62	0,51	4,58	0,67	0,893	4,67	0,49	4,43	0,79	0,366
Tööandja tagab võimaluse segamatult töötada.	4,31	0,95	4,58	0,51	0,381	4,50	0,86	4,29	0,49	0,543
Tööandja võimaldab valida ise tööülesannete täitmise viisi.	4,23	0,44	4,25	0,62	0,929	4,33	0,49	4,00	0,58	0,156
Tööandja võimaldab mul pakkuda kvaliteetset teenust.	5,00	0,00	4,58	0,51	0,008	4,89	0,32	4,57	0,53	0,080
Tööandja võimaldab mul vastutada oma töövaldkonnas.	4,77	0,44	4,50	0,52	0,175	4,83	0,38	4,14	0,38	0,000
Tööandja võimaldab mul täita klientide vajadusi ja soove.	5,00	0,00	4,67	0,49	0,023	4,94	0,24	4,57	0,53	0,022
Tööandja võimaldab mul näidata oma tegelikku potentsiaali.	4,85	0,38	4,42	0,79	0,093	4,78	0,43	4,29	0,95	0,083
Tööandja pakub mulle ergutavat ja väljakutseid pakkuvat tööd.	4,69	0,48	4,25	0,75	0,091	4,56	0,62	4,29	0,76	0,365
Tööandja võimaldab mul haarata initsiatiivi tööülesannete täitmisel.	4,54	0,66	4,50	0,67	0,887	4,61	0,70	4,29	0,49	0,272
Tööandja pakub mulle tööd, mis vastab minu teadmistele ja oskustele.	4,77	0,44	4,17	0,83	0,032	4,56	0,70	4,29	0,76	0,408
Tööandja pakub mulle mõistlikku töökoormust.	4,77	0,44	4,25	0,75	0,044	4,67	0,59	4,14	0,69	0,071
Tööandja pakub mulle võimalust juhendada teisi töötajaid.	4,23	0,83	4,50	0,67	0,386	4,44	0,78	4,14	0,69	0,383
Psühholoogilise leppe täitmine	3,77	0,60	3,50	0,80	0,347	3,67	0,69	3,57	0,79	0,767
KARJÄÄRIARENG										
Tööandja võimaldab mul saavutada edu oma töövaldkonnas.	4,31	0,75	4,25	0,75	0,850	4,44	0,70	3,86	0,69	0,073
Tööandja edutab töötajaid aeg-ajalt.	3,46	1,20	3,25	1,14	0,656	3,50	1,10	3,00	1,29	0,340
Tööandja on loonud võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks.	4,46	0,52	4,17	0,72	0,248	4,39	0,61	4,14	0,69	0,390
Tööandja pakub võimalust vahetada ettevõttes ametikohta.	4,38	0,65	4,08	0,79	0,308	4,22	0,73	4,29	0,76	0,849
Tööandja pakub tööalast väljaõpet või koolitusi.	4,38	0,77	4,08	1,00	0,404	4,39	0,78	3,86	1,07	0,180
Psühholoogilise leppe täitmine	3,54	0,66	3,25	0,75	0,318	3,44	0,70	3,29	0,76	0,625
SOTSIAALNE KESKKOND										
Töökohas valitsevad kolleegide vahel positiivsed suhted.	4,69	0,63	4,83	0,39	0,512	4,78	0,55	4,71	0,49	0,792
Tööandja loob positiivse tööõhkkonna.	4,85	0,55	4,50	0,67	0,173	4,67	0,69	4,71	0,49	0,869

Töökohas toimib hea vastastikune koostöö.	4,77	0,44	4,58	0,51	0,340	4,72	0,46	4,57	0,53	0,489
Töö pakub võimalust tutvuda uute inimestega.	4,92	0,28	4,92	0,29	0,955	5,00	0,00	4,71	0,49	0,017
Töökohas on toetavad kolleegid ja juhid.	5,00	0,00	4,50	0,67	0,013	4,89	0,32	4,43	0,79	0,045
Tööandja väärtustab ja tunnustab töötajaid.	4,54	0,88	4,25	0,75	0,389	4,50	0,86	4,14	0,69	0,337
Tööandja võimaldab mul avaldada oma arvamust.	4,77	0,60	4,58	0,51	0,416	4,67	0,59	4,71	0,49	0,852
Tööandja võimaldab mul mõjutada, kuidas asju teha.	4,23	1,09	4,00	0,60	0,525	4,11	0,96	4,14	0,69	0,938
Ettevõtte juht on töötajate suhtes õiglane.	4,54	0,78	4,42	0,51	0,651	4,50	0,71	4,43	0,53	0,812
Psühholoogilise leppe täitmine	4,08	0,64	3,50	0,80	0,057	3,89	0,76	3,57	0,79	0,362
ORGANISATSIOONIPOLIITIKA										
Tööandja annab mulle tagasisidet minu töötulemuste kohta.	3,38	1,19	3,33	1,15	0,914	3,28	1,07	3,57	1,40	0,578
Tööandja on loonud usalduse juhtkonna vastu.	4,85	0,38	4,17	0,83	0,014	4,61	0,61	4,29	0,95	0,317
Ettevõtte tegutsemine on selge ja läbipaistev.	4,54	0,66	4,00	0,95	0,112	4,28	0,89	4,29	0,76	0,984
Ettevõtte on reeglite ja eeskirjade rakendamisel paindlik.	4,08	0,95	4,33	0,49	0,413	4,11	0,83	4,43	0,53	0,362
Ettevõttes on avatud, selge ja vahetu suhtlus.	4,46	0,88	4,00	0,85	0,196	4,22	0,88	4,29	0,95	0,875
Tööandja edastab töötajatele vajalikku informatsiooni.	4,77	0,60	4,08	0,79	0,022	4,67	0,59	3,86	0,90	0,014
Ettevõtte toimib efektiivselt.	5,00	0,00	4,25	0,62	0,000	4,72	0,57	4,43	0,53	0,255
Ettevõtte pakub häid töötingimusi.	4,85	0,38	4,17	0,72	0,006	4,61	0,61	4,29	0,76	0,272
Ettevõttes kasutatakse häid personalijuhtimise meetodeid.	4,77	0,44	4,25	0,62	0,023	4,61	0,50	4,29	0,76	0,220
Ettevõtte võimaldab töö- ja eraelu tasakaalus hoida.	4,92	0,28	4,00	0,74	0,000	4,67	0,59	4,00	0,82	0,033
Ettevõttes on hea tööaja korraldus.	4,85	0,55	4,17	0,83	0,024	4,72	0,67	4,00	0,82	0,032
Psühholoogilise leppe täitmine	3,54	0,88	3,33	0,98	0,587	3,44	1,04	3,43	0,53	0,970
TASUSTAMINE										
Tööandja pakub head töötasu.	4,54	0,52	3,92	1,00	0,060	4,39	0,70	3,86	1,07	0,060
Tööandja pakub majutusvõimalust.	4,69	0,48	4,17	1,19	0,156	4,50	0,79	4,29	1,25	0,610
Tööandja pakub mulle kindlat töökohta.	4,54	0,66	3,92	1,24	0,127	4,56	0,70	3,43	1,27	0,009
Tööandja premeerib eriliste saavutuste või sündmuste eest.	3,00	1,41	2,83	1,34	0,765	2,78	1,26	3,29	1,60	0,410
Tööandja pakub head soodustuste paketti.	4,92	0,28	4,00	1,04	0,005	4,61	0,70	4,14	1,21	0,236
Psühholoogilise leppe täitmine	3,85	0,80	3,25	0,87	0,087	3,50	0,92	3,71	0,76	0,591

ROLLIKÄITUMINE										
Teha kolleegidega koostööd	5,00	0,00	5,00	0,00		5,00	0,00	5,00	0,00	
Olla ettevõttega aus	4,92	0,28	4,83	0,39	0,979	4,89	0,32	4,86	0,38	0,835
Pakkuda klientidele head teenust	5,00	0,00	5,00	0,00		5,00	0,00	5,00	0,00	
Abistada kolleege nende töös	4,77	0,60	4,83	0,39	0,790	4,72	0,57	5,00	0,00	0,219
Käituda ja riietuda professionaalselt	4,77	0,44	4,75	0,45	0,952	4,83	0,38	4,57	0,53	0,183
Kaitsta konfidentsiaalsel infot	4,85	0,38	4,75	0,62	0,943	4,83	0,38	4,71	0,76	0,604
Teha oma tööd hästi, kvaliteetselt ja nõutud mahus	5,00	0,00	5,00	0,00		5,00	0,00	5,00	0,00	
Võtta haigusleht ainult siis, kui olen päriselt haige	5,00	0,00	4,92	0,29	0,429	4,94	0,24	5,00	0,00	0,544
Kasutada ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult	5,00	0,00	5,00	0,00		5,00	0,00	5,00	0,00	
Keskenduda tööle ainult tööasjadele mitte eraeluliste	4,69	0,63	4,67	0,49	0,579	4,67	0,59	4,71	0,49	0,852
ROLLIVÄLINE KÄITUMINE										
Kaitsta ettevõtte mainet	4,62	0,65	4,42	0,67	0,560	4,44	0,70	4,71	0,49	0,365
Pakkuda ettevõttele innovaatilisi parendusettepanekuid	3,77	0,83	4,17	0,83	0,654	3,78	0,81	4,43	0,79	0,082
Täita vajadusel vabatahtlikult ülesandeid, mis minu töökohustuste hulka ei kuulu	3,69	0,95	4,00	1,13	0,849	3,61	1,09	4,43	0,53	0,073
Teha vajadusel ületunde	3,54	1,51	3,50	1,24	0,877	3,28	1,45	4,14	0,90	0,157
Arendada uusi oskusi, kui see on ettevõtte huvides	4,00	0,91	3,92	1,16	0,578	3,78	1,11	4,43	0,53	0,156
Aktsepteerida ettevõttesisest üleviimist teisele ametikohale	4,08	0,64	3,50	1,38	0,437	3,67	1,14	4,14	0,90	0,333
Järgida ettevõtte reegleid ja eeskirju	5,00	0,00	4,92	0,29	0,429	5,00	0,00	4,86	0,38	0,110
Osaleda ettevõtte ühisüritustel	2,92	1,44	3,58	1,31	0,537	2,78	1,31	4,43	0,79	0,005
Psühholoogilise leppe täitmine	4,38	0,65	4,33	0,65	0,567	4,50	0,62	4,00	0,58	0,078

Lisa 8. Psühholoogiline lepe ja selle täitmine tööstaaži lõikes

	Tööstaaž						Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
	1 hooaeg (n=9)		2 kuni 3 hooaega (n=7)		4 kuni 10 hooaega (n=9)		
TÖÖ SISU	M	SD	M	SD	M	SD	
Tööandja pakub võimalust teha mitmekesist tööd.	4,56	0,53	4,71	0,49	4,56	0,73	0,839
Tööandja tagab võimaluse segamatult töötada.	4,11	1,05	4,71	0,49	4,56	0,53	0,263
Tööandja võimaldab valida ise tööülesannete täitmise viisi.	4,33	0,50	4,14	0,38	4,22	0,67	0,779
Tööandja võimaldab mul pakkuda kvaliteetset teenust.	4,67	0,50	5,00	0,00	4,78	0,44	0,274
Tööandja võimaldab mul vastutada oma töövaldkonnas.	4,56	0,53	4,86	0,38	4,56	0,53	0,402
Tööandja võimaldab mul täita klientide vajadusi ja soove.	4,89	0,33	5,00	0,00	4,67	0,50	0,190
Tööandja võimaldab mul näidata oma tegelikku potentsiaali.	4,67	0,71	4,71	0,49	4,56	0,73	0,884
Tööandja pakub mulle ergutavat ja väljakutseid pakkuvat tööd.	4,56	0,53	4,57	0,53	4,33	0,87	0,718
Tööandja võimaldab mul haarata initsiatiivi tööülesannete täitmisel.	4,56	0,73	4,43	0,79	4,56	0,53	0,916
Tööandja pakub mulle tööd, mis vastab minu teadmistele ja oskustele.	4,33	0,87	4,86	0,38	4,33	0,71	0,267
Tööandja pakub mulle mõistlikku töökoormust.	4,67	0,50	4,71	0,49	4,22	0,83	0,237
Tööandja pakub mulle võimalust juhendada teisi töötajaid.	4,22	0,83	4,29	0,95	4,56	0,53	0,637
Psühholoogilise leppe täitmine	3,56	0,73	4,00	0,58	3,44	0,73	0,271
KARJÄÄRIARENG							
Tööandja võimaldab mul saavutada edu oma töövaldkonnas.	4,33	0,50	4,14	0,90	4,33	0,87	0,856
Tööandja edutab töötajaid aeg-ajalt.	3,33	1,32	3,43	1,13	3,33	1,12	0,984
Tööandja on loonud võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks.	4,00	0,71	4,57	0,53	4,44	0,53	0,148
Tööandja pakub võimalust vahetada ettevõttes ametikohta.	4,11	0,60	4,29	0,76	4,33	0,87	0,807
Tööandja pakub tööalast väljaõpet või koolitusi.	4,33	0,87	4,29	0,76	4,11	1,05	0,865
Psühholoogilise leppe täitmine	3,22	0,44	3,86	0,69	3,22	0,83	0,130
SOTSIAALNE KESKKOND							
Töökohas valitsevad kolleegide vahel positiivsed suhted.	5,00	0,00	4,71	0,49	4,56	0,73	0,194
Tööandja loob positiivse tööõhkkonna.	4,78	0,44	5,00	0,00	4,33	0,87	0,086
Töökohas toimib hea vastastikune koostöö.	4,56	0,53	5,00	0,00	4,56	0,53	0,108

Töö pakub võimalust tutvuda uute inimestega.	4,89	0,33	5,00	0,00	4,89	0,33	0,685
Töökohas on toetavad kolleegid ja juhid.	4,78	0,44	5,00	0,00	4,56	0,73	0,247
Tööandja väärtustab ja tunnustab töötajaid.	4,22	0,83	4,86	0,38	4,22	0,97	0,225
Tööandja võimaldab mul avaldada oma arvamust.	4,67	0,50	5,00	0,00	4,44	0,73	0,140
Tööandja võimaldab mul mõjutada, kuidas asju teha.	4,00	1,00	4,71	0,49	3,78	0,83	0,091
Ettevõtte juht on töötajate suhtes õiglane.	4,33	0,71	4,86	0,38	4,33	0,71	0,203
Psühholoogilise leppe täitmine	3,89	0,93	4,14	0,38	3,44	0,73	0,178
ORGANISATSIOONIPOLIITIKA							
Tööandja annab mulle tagasisidet minu töötulemuste kohta.	2,89	1,17	3,71	0,95	3,56	1,24	0,308
Tööandja on loonud usalduse juhtkonna vastu.	4,56	0,73	4,86	0,38	4,22	0,83	0,213
Ettevõtte tegutsemine on selge ja läbipaistev.	4,22	0,67	4,86	0,38	3,89	1,05	0,066
Ettevõtte on reeglite ja eeskirjade rakendamisel paindlik.	3,89	1,05	4,57	0,53	4,22	0,44	0,212
Ettevõttes on avatud, selge ja vahetu suhtlus.	4,33	1,00	4,71	0,49	3,78	0,83	0,095
Tööandja edastab töötajatele vajalikku informatsiooni.	4,44	0,73	4,57	0,79	4,33	0,87	0,839
Ettevõtte toimib efektiivselt.	4,67	0,50	5,00	0,00	4,33	0,71	0,059
Ettevõtte pakub häid töötingimusi.	4,44	0,53	5,00	0,00	4,22	0,83	0,049
Ettevõttes kasutatakse häid personalijuhtimise meetodeid.	4,33	0,71	5,00	0,00	4,33	0,50	0,031
Ettevõtte võimaldab töö- ja eraelu tasakaalus hoida.	4,33	0,71	5,00	0,00	4,22	0,83	0,066
Ettevõttes on hea tööaja korraldus.	4,33	0,87	5,00	0,00	4,33	0,87	0,152
Psühholoogilise leppe täitmine	3,22	0,67	3,86	0,90	3,33	1,12	0,369
TASUSTAMINE							
Tööandja pakub head töötasu.	4,00	1,00	4,71	0,49	4,11	0,78	0,202
Tööandja pakub majutusvõimalust.	4,11	1,27	4,71	0,49	4,56	0,73	0,398
Tööandja pakub mulle kindlat töökohta.	4,00	1,22	4,86	0,38	4,00	1,00	0,166
Tööandja premeerib eriliste saavutuste või sündmuste eest.	2,78	1,39	3,00	1,53	3,00	1,32	0,931
Tööandja pakub head soodustuste paketti.	4,11	1,17	5,00	0,00	4,44	0,73	0,126
Psühholoogilise leppe täitmine	3,56	0,88	4,00	0,82	3,22	0,83	0,213

ROLLIKÄITUMINE							
Teha kolleegidega koostööd	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	
Olla ettevõttega aus	4,89	0,33	4,86	0,38	4,89	0,33	0,979
Pakkuda klientidele head teenust	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	
Abistada kolleege nende töös	4,89	0,33	4,71	0,76	4,78	0,44	0,790
Käituda ja riietuda professionaalselt	4,78	0,44	4,71	0,49	4,78	0,44	0,952
Kaitsta konfidentsiaalsed infot	4,78	0,44	4,86	0,38	4,78	0,67	0,943
Teha oma tööd hästi, kvaliteetselt ja nõutud mahus	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	
Võtta haigusleht ainult siis, kui olen päriselt haige	4,89	0,33	5,00	0,00	5,00	0,00	0,429
Kasutada ettevõtte vara hoolsalt ja heaperemehelikult	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	
Keskenduda tööle ainult tööasjadele mitte eraelulistele	4,56	0,73	4,86	0,38	4,67	0,50	0,579
ROLLIVÄLINE KÄITUMINE							
Kaitsta ettevõtte mainet	4,67	0,50	4,57	0,79	4,33	0,71	0,560
Pakkuda ettevõttele innovaatilisi parendusettepanekuid	4,11	0,93	3,71	0,76	4,00	0,87	0,654
Täita vajadusel vabatahtlikult ülesandeid, mis minu töökohustuste hulka ei kuulu	4,00	1,00	3,71	0,76	3,78	1,30	0,849
Teha vajadusel ületunde	3,67	1,32	3,57	1,13	3,33	1,66	0,877
Arendada uusi oskusi, kui see on ettevõtte huvides	4,11	0,78	4,14	0,69	3,67	1,41	0,578
Aktsepteerida ettevõttesisest üleviimist teisele ametikohale	3,89	1,05	4,14	0,38	3,44	1,42	0,437
Järgida ettevõtte reegleid ja eeskirju	5,00	0,00	5,00	0,00	4,89	0,33	0,429
Osaleda ettevõtte ühisüritustel	3,67	1,32	3,00	1,41	3,00	1,50	0,537
Psühholoogilise leppe täitmine	4,22	0,67	4,57	0,53	4,33	0,71	0,567

Lisa 9. Psühholoogilise leppe, selle täitmise ja sotsialiseerumise valdkondade ning emotsionaalse pühendumise vahelised seosed

		Emotsionaalne pühendumine	Sotsialiseerumine			
			Väljaõpe	Arusaamine	Töökaaslaste toetus	Tuleviku-väljavaated
	Emotsionaalne pühendumine	1	0,326	0,295	0,222	.451*
Psühholoogiline lepe	Töö sisu	.458*	.441*	.543**	.591**	.547**
	Karjääriareng	0,180	.445*	0,172	.486*	.550**
	Sotsiaalne keskkond	0,370	.531**	.500*	0,275	0,131
	Organisatsioonipoliitika	0,355	.689**	.626**	0,151	.579**
	Tasustamine	0,312	.702**	0,199	0,000	.630**
	Rollikäitumine	0,089	0,034	.526**	0,217	0,303
	Rolliväline käitumine	-0,040	-0,111	0,096	-0,157	-0,119
Psühholoogilise leppe täitmine	Tööandja (töö sisu)	.496*	0,359	.642**	0,240	.437*
	Tööandja (karjääriareng)	0,372	.408*	.499*	0,179	.471*
	Tööandja (sotsiaalne keskkond)	0,223	.433*	.482*	0,299	0,264
	Tööandja (organisatsioonipoliitika)	0,393	0,337	.525**	-0,071	.412*
	Tööandja (tasustamine)	0,291	.543**	.517**	0,019	0,382
	Töötaja	0,313	0,279	0,072	0,384	0,249

Märkused. * p<0,05, ** p<0,01

Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Karin Teedla,
sünniaeg 05.01.1991,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud lõputöö

Hooajatöötajate sotsialiseerumine ja psühholoogiline lepe Kiviõli Seikluskeskust opereerivate ettevõtete näitel,

mille juhendaja on Katriin Visnapuu,

- 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,
- 1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja
- 1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor (allkirjastatud digitaalselt)

Tartu, 13.05.2021

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

Katriin Visnapuu (allkirjastatud digitaalselt) 13.05.2021